

الكتاب العربي السعودي ٢٠

عبدالوهاب أحمد عبدالواسع

كتاب في علم إدارة الأفراد

الطبعة الثانية
١٤٠١هـ - ١٩٨١م

هذا الكتاب

هذا الكتاب الذي نطرحه بين يدي القارىء، في طبعته الثانية، واحد من الكتب المهمة التي صدرت في موضوعه، وهو أول كتاب محلي يتناول هذا الموضوع، ولعل أهميته تتضاعف، إذا عرفنا أن طبعته الأولى نفدت منذ وقت طويل.

ولقد حرصت إدارة النشر في تهامة على توفيره للقارىء، وإتاحته في المكتبة المحلية، لاستشعارنا الحاجة إليه وقد استجاب مؤلفه لهذه الحاجة، ووافق على إعادة طبعه تعميماً للفائدة..

والمؤلف — معالي الأستاذ عبد الوهاب عبد الواسع.. وزير الحج والأوقاف — واحد من أقدر رجالات الادارة، وقد تقلب في عدد من الوظائف خلال حياته العملية وأوكلت إليه مسؤوليات كبيرة في الدولة.

وكتاب «إدارة الأفراد» هذا، خلاصة تجربة عملية، ونظرية ناضجة، يقدمها للقارىء في موضوع من أهم موضوعات العصر..

وكتابنا الذي بين أيدينا يتناول فرعاً من فروع الادارة هو «علم إدارة الأفراد» وهو علم حديث ينظم علاقة الموظف برئيسه، وحدود هذه العلاقة وما تقتضيه من واجبات تضمن سلامة العمل، وسيره..

هذه الموضوعات وغيرها، مما نعاني منه في مختلف المرافق.. هي مباحث الكتاب.. وسيجد فيه القارىء سبلاً لحلولها.

وليس المديرون وحدهم هم الذين يجب أن يهتموا بهذه الموضوعات، فالموظفون أحوج إليها، وبوعيهم يتمكن المسئولون من تطبيق العلم، والخبرة، وبوعيهم نخلص من كثير من المشكلات التى تعرقل سير العمل.

إدارة النشر- تهامة



بسم الله الرحمن الرحيم

تقديم

أن تكتب عن الإنسان ودوره في الحياة أمر يشد كل انتباه ، وأن تقرأ عن الإنسان كفرد في المجتمع يزاول نشاطه في خدمة البشرية ، أمر يستحق كل تقدير ، وما كل ما يكتب أو يقرأ يكون له صداه بنفس القدر أو المستوى، ولكن قراءة كتاب (علم إدارة الأفراد) للأستاذ المؤلف (عبد الوهاب أحمد عبد الواسع) له ذلك الفضل في أن يسير بك في جولة علمية نظرية في آفاق أحد علوم الإدارة ، يعرض فيها أحدث المبادئ العلمية نقلاً وتحليلاً وتطويراً وتجديداً ، ثم يعرض في سلاسة ويسر آفاقاً للتطبيق العملي عايشها في مجتمع له تاريخه وطابعه ومكوناته ، بل يمثل حضارة لها وزنها وتأثيرها في التقدم الإنساني والبشري في العالم القديم ، بل والعالم المعاصر على حد سواء .

ونحن إذ نستعرض هذا الكتاب القيم نجد أنه قد استوحى من الإسلام العظيم والقرآن الكريم كل الآيات والحكم التي تعطي للإنسان قدره وتقييمه ، بل ودوره في الحياة العزيزة الكريمة ، فهو الإنسان الذي يقول فيه القرآن الكريم: ﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ، خَلَقَ الإنسَانَ مِنْ عَلَقٍ ، اقْرَأْ وَرَبُّكَ الأَكْرَمُ ، الَّذِي عَلَّمَ بِالقَلَمِ ، عَلَّمَ الإنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴾ صدق الله العظيم .

وهكذا يؤكد القرآن الكريم ضرورة العلم وحاجة الإنسان المتعلم إلى الاستزادة بالقراءة . ومن هنا كان للمؤلّف الذي نستعرض محتوياته أهميته في خدمة الدارسين والباحثين على حد سواء . ﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لا يَعْلَمُونَ ﴾ صدق الله العظيم .

وفي هذا الكتاب يستعرض المؤلّف في الباب الأول التطور التاريخي لعلم

إدارة الأفراد من مجرد بعض النظم الخاصة بأحوال العاملين الوظيفية إلى تدارك الجوانب الاجتماعية والإنسانية في حياة الفرد العامل والتي يكون لها تأثيرها على حياته ومجهوداته وبالتالي على ما يحققه من نتائج . ولم يأت هذا التطور دفعة واحدة وإنما تطور مع تطور النماء الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات المختلفة ، بحيث انعكست هذه التطورات على مفهوم الإدارة في مجال العاملين ، حتى إنها شغلت بعض الدوائر المحلية والعالمية، بحيث لفتت الأنظار إلى ما يجب تحقيقه لترشيد وظيفة إدارة الأفراد في المجتمع الحديث . وهكذا ينتقل المؤلف إلى التعريف بالأهداف والوظائف والمهام الملقاة على عاتق هذه الإدارة سواء من ناحية الإجراءات أو العلاقات أو الجوانب الإنسانية والنفسية التي يكون لها تأثيرها على تحقيق الاستقرار والطمأنينة في حياة العامل ومستقبله، وبهذا تتحقق مقومات مجتمع الرفاهية الذي نتطلع إليه .

وحتى تتضح المقومات الأساسية لعلم إدارة الأفراد ، كان من الضروري أن يتعرض المؤلف وبحق إلى مسائل أساسية لا بد أن تتوافر حتى تتحقق الأهداف من وراء تحقيق أقصى كفاءة ممكنة من استخدام العاملين في أي مجال، وعلى الأخص:

١ ــ عمليات التحليل والتوصيف والترتيب والتقييم .

٢ ــ الأجور والحوافز .

وفي هذا العرض تصوير للمشاكل والصعوبات العملية في التطبيق مع شرح وافٍ لطريقة إجراء التحليل والتوصيف والترتيب والتقييم وبيان الواجبات الملقاة على عاتق « محلل النظم » بل وتأهيله مع الإشارة إلى تجارب الدول المختلفة في هذا المجال ، والخبرة فيه متعددة ، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها بل ومجال تطبيقها . ومن هنا يصبح عرض المؤلف تجميعاً علمياً مركزاً يهم الدارسين والباحثين على حد سواء ، يرفع من مكانته اعتماده على بعض التحاليل الرياضية التي ترفع من مستوى دقة القياس للمعايير التي يعتمد عليها في عمليات التقييم ،

وبحيث تتيح الفرصة لاختيار أنسب الطرق في كل حالة على حدة .

وإذا ما وضحت معالم الوظيفة وتقييمها أصبح من الضروري أن تتخذ الإجراءات لتجنيد القوة العاملة لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب من ناحية ، وتحديد جزاء العمل على قدر العمل والجهد الذي يبذل ، مع وضوح الرؤيا بالنسبة للثواب والعقاب ، مادياً كان أو معنوياً بالنسبة لتقييم نتائج الأعمال فهي من ناحية حافز على الانطلاق نحو تحقيق أعلى كفاءة للعمل من ناحية ، ونذير لمن يتكاسل أو تخول له نفسه التباطؤ أو الإهمال أو التقصير ، وبهذا نسمو بالعمل إلى ما يجب أن يكون عليه « تحقيق منفعة بقدر معين وفي زمان معين ولمجتمع معين » وهكذا يتكاتف العاملون في استخدام الطاقات المتاحة لخدمة البشرية والإنسانية .

وينطلق المؤلف في كتابه الجامع في شكل مبسط إلى متابعة خطوات التجنيد للقوى العاملة من الإعلان بأنواعه ، والاتصالات بأشكالها المتعددة ، سواء كانت مرتبطة بعلاقات داخلية أو خارجية ، وهي في مجموعها إما مباشرة مع الأفراد أو عن طريق المنظمات أو بالاتفاق معها ، وهي كلها مصادر يجب الاعتماد عليها واختيار أحسنها وأكثرها ملاءمة حتى تتيح الفرصة لتوفير أكبر قدر من العناصر الملائمة للاختيار وبقدر ما يتحقق من تعريف صحيح للوظيفة وما يتاح من فرص للحصول على الراغبين حقاً في العمل ، تتم عملية الاختيار والانتقاء إذا ما توافرت عناصرها وضوابطها وارتفع مستوى القائمين عليها من ناحية موضوعية الاختيار ، سواء عن طريق الاختبار أو المقابلة أو كلاهما معاً ، حتى تنتهي العملية في آخر المطاف بالتعاقد والارتباط ، وبهذا يبدأ العامل طريقه في « الحياة العاملة » .

وبعد هذه المقدمة الشاملة يقدم المؤلف وباختصار تطبيقاً عملياً لتنظيم الأفراد في إحدى المؤسسات على ضوء التنظيمات الإدارية التي قد يتبعها المخطط

التنظيمي عند وضع إطار لموازنة الأفراد التي يمكن على ضوئها أن تتحدد المطالب من العاملين أو التي يتحدد بموجبها الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات ويبين منها شبكة العلاقات المكتبية والإنسانية فيما بين العاملين في المنظمة بما يحقق أكبر كفاية من الأداء نحو تحقيق الأهداف التي من أجلها تقوم المنظمة .

وحتى تكتمل لكتاب (إدارة الأفراد) صورته العلمية والتطبيقية ، اختتم المؤلف مرجعه بالحديث عن التدريب والتأهيل باعتبارهما زاداً يجب توفيره لكل متعلم ، حتى ينتقل من دور المعرفة إلى دور الممارسة المتجددة والمتطورة إذ لا شك أن التعليم بداية الطريق إلى المعرفة ولكن العمل والممارسة يضيفان إلى العامل قدرات وخبرات ترفع من مستواه وكفاءته ، ومن هنا كانت أنظمة التدريب وبرامج التأهيل موضوعات أساسية في علم إدارة الأفراد يجب التركيز عليها وإعطاؤها كل العناية باعتبارها مقومات أساسية في تحقيق مجتمع العمالة الرشيدة القادرة على الارتفاع بمستوى العمل إلى ما يجب أن يكون عليه في المجتمع المعاصر التي تضيف فيه التطورات العلمية والتكنولوجية الكثير إلى الإدارة العلمية ، وتنعكس آثارها على دور الفرد في المجتمع الذي يعمل فيه ، وبالتالي تؤثر في شخصيته بل وفي علاقاته وبيئته ، ولكل ذلك آثاره على ناتج العمل .

ويسعدني في ختام التقديم لهذا الكتاب القيم أن أذكر بقول الله تعالى ﴿وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ ورسُوله والمُؤمِنُون﴾ وفي ذلك تأكيد واضح لأهمية (العمل) في الحياة لما ينفع الناس ، ولا شك أن ما احتواه المؤلّف فيه إضافة جادة على طريق العلم والإيمان .

دكتور عبد العزيز حجازي

وزير الخزانة — جمهورية مصر العربية

الأستاذ غير المتفرغ

في كلية التجارة — جامعة عين شمس

في كلية التجارة — جامعة الأزهر

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

حين جلست لأكتب مقدمة هذا الكتاب عادت بي الذاكرة إلى اليوم الذي دعتني فيه جامعة الرياض عام ١٣٨١ هـ للقيام بتدريس مادة : إدارة الأعمال في موضوع الأفراد والعلاقات الإنسانية . وذلك لطلبة السنة الثالثة بكلية التجارة . ومنذ أن تلقيت خطاب سعادة مديرها بالنيابة آنذاك رقم ١٢٢١ في ١٣٨١/٧/٦ هـ لبيت الرغبة الكريمة تقديراً مني لظروف الجامعة الوليدة التي كانت تعيشها ، ولما تعانيه من نقص في جهازها الفني والتعليمي وقتئذ ، وسارعت إلى المساهمة في أداء هذا الواجب وفي مشاركة الهيئة الجامعية بعض واجباتها .

واليوم بحمد الله ومنه قد استكملتْ جامعتنا الحبيبة جهازها واستطاعت بفضل الجهود الصادقة أن تعد عدداً مناسباً من الأخوة السعوديين المؤهلين الذين عادوا من دراساتهم العليا في الجامعات العالمية ، وهم اليوم يتسنمون ذروة المسؤولية في الجهاز الجامعي ويسهمون في تطوير الرسالة الجامعية، بل وينطلقون في جميع نواحي الحياة الاجتماعية والصناعية والتجارية والثقافية في مملكتنا الحبيبة يزرعون بذور المعرفة وينشرون ألوية العدالة الاجتماعية ليحققوا رسالة البحث العلمي في هذه الجامعة العتيدة ليعيدوا لهذه الأمة أمجادها السابقة .

وكعود على بدء ، فقد استشعرت المسؤولية بعد أن لبيت نداء الواجب لأواجه مسؤولية تدريس مادة العلاقات الإنسانية وإدارة الأفراد كمادة حديثة

ظهرت مع ظهور المؤسسات الصناعية الكبيرة، وتطورت بتطور علم الاجتماع واحترام شخصية الفرد والمجتمع وحقوق كل — وواجبات كل، وقد تبع ذلك ظهور الحاجة الملحة لمعالجة علاقات أعضاء مثل هذه المؤسسة من عمال وموظفين على مختلف مستويات العمل ، وفي مختلف النواحي الإنسانية والصناعية ، وقد ردّدت في محاضراتي أن تطور الدراسات في هذا المجال قد فرضه الشعور بضرورة الاهتمام بأعضاء هذه المؤسسات، من موظفين وعمال : والاقتناع بأن العمل على رفع روحهم المعنوية هو الأساس الحقيقي لتطوير هذه المؤسسات ولانطلاقتها، وأن كل رعاية واهتمام وتقدير وتشجيع مادي ومعنوي لهم إنما يعكس مردوداً ظاهراً على المؤسسة يتمثل في ارتفاع نسبة الإنتاج ويزيد من طاقة العمل وحجم الأداء .

ويعوز مكتبتنا العربية في الوقت الحالي الكثير من المراجع التي تعالج مادة إدارة الأعمال وإدارة الأفراد ، وليس من سبيل للدارس والباحث غير الرجوع إلى المراجع الأجنبية وفي مقدمتها ما ينشر في أمريكا وفي إنكلترا سواء بواسطة الكليات المختصة في مختلف الجامعات أو بواسطة المنظمات العمالية أو الجمعيات العلمية التي تقوم على دراسة شؤون العمل والعمال .

وأعتقد أنه في ملء بعض الفراغ القائم في المكتبة العربية في ميدان إدارة الأعمال والأفراد إقلال من اعتمادنا على المراجع الأمريكية والإنجليزية التي وإن اتصفت بالامتياز في كثير من نواحيها إلاّ أنها كتبت لتناسب مجتمعاً يختلف عن مجتمعنا ثقافة وعقيدة ومذهباً .

وقد لاقيت في كتابة هذا المؤلف صعوبات أخص بالذكر منها اثنتين :

أولاهما — اختلاف أبواب الكتاب في درجة صعوبة متابعة محتوياتها فبينما قد يتصف بعض هذه الأبواب بالبساطة نجد أجزاء أخرى قد يتطلب فهمها بعض المعرفة المتخصصة .

وثانيتهما ـ الحاجة إلى استخدام بعض المصطلحات الفنية التي تتصل بالعلوم الاجتماعية والعلوم الأخرى التي بني عليها علم إدارة الأعمال والأفراد، وقد حاولت جهد استطاعتي الابتعاد عن هذه الاصطلاحات أو تفسيرها كما جعلت نصب عيني أثناء الكتابة خدمة الطلاب الجامعيين الذين يدرسون إدارة الأعمال أو الاقتصاد أو التجارة أو ما يتصل بالصناعة والعمل عامة من علوم كعلم النفس الصناعي وعلم الاجتماع الصناعي . وذلك مع المحافظة التامة على الهدف الأساسي للمؤسسة والذي أعرفه هنا بأنّه استخدام جميع المصادر والطاقات الميسرة والقادرة لتحقيق الإنتاج ولبيع المنتجات والخدمات بربح وكفاءة ، وبطريقة تحقق وتؤكد سعادة المجتمع .

وإني لأذكر بالشكر أخي الأستاذ علوي كيال الذي أعانني في أداء هذه المهمة ويسر لي أن أقوم بواجبي في حدود ما يمليه عليّ الضمير ويفرضه الواجب ، والأستاذ علوي هو أحد شبابنا الذين نفخر بهم ، تخرج من الجامعة الأمريكية ثم سافر لأمريكا لاستكمال دراسته العليا ، وقد حصل على درجة الدكتوراه في العلوم السياسية .

وقد استمرّيت في تدريس هذه المادة بجامعة الرياض ثلاثة أعوام حتى تيسر للجامعة أن تستكمل أجهزتها الفنية وراودتني بعد ذلك فكرة جعل محاضراتي نواة لهذا الكتاب أشارك به في هذه المادة وأضمنه تجاربي في تدريسها وفي حياتي العملية . وقد كان ضغط العمل وظروف الحياة واستحالة التفرغ عوامل حالت دون تحقيق أمنيتي بالسرعة التي أردتها ، فاتجه بي التفكير إلى أن أسير في تحقيق ذلك كلما سمح وقتي بذلك وفقاً لظروفي وبما تمليه عليّ دواعي العمل وزحمة الأحداث. واستطعت بحمد الله ومنه أن أعد الجزء الأول من هذا الكتاب إذ إني قررت أن يقع الكتاب في جزئين . وقد أعانني في تحقيق

ذلك أخي وصديقي الأستاذ الدكتور عزمي نوار مدير المدرسة الدولية بجنيف (فرسوا) حينما راجع مذكراتي ومحاضراتي في تلك المادة واستطاع أن يزودني بتجاربه وخبراته بحكم صلته بمكتب العمل الدولي، وبحكم المناصب الإدارية التي شغلها في كل من مصر وسويسرا .

كما أنه من حوافزي لإخراج هذا الكتاب هو التطور الكبير الذي ساد الإدارة في مملكتنا الغالية في العهد الفيصلي الميمون ، إذ يلمس كل من يعيش على تراب أرض وطننا الخالد التطور الكبير الذي تعيشه الإدارة والمواءمة الموفقة التي يرسمها جلالة الملك الباني ورجال حكومته المخلصين بين متطلبات الحديث وبين ما يجب أن نحافظ عليه كأمة لها تراثها الخالد ، لها دينها وعقيدتها ، لها تقاليدها الاجتماعية ولها آمالها وتطلعاتها ، ونحن في جهادنا التقدمي نؤمن أن كل تطور غير متزن يؤدي إلى ضده ، وأن التطور كالناشئ يجب أن يمر بتطورات الزمن حتى يصبح شاباً له قدرة الشباب وشيخاً له حكمة الشيوخ ورزانتهم .

وليس لي بعد أن أشرت إلى الأسباب التي دفعتني إلى إخراج هذا الكتاب وإلى هدفي في ذلك إلا أن أرجو أن أكون قد أسهمت في تزويد المكتبة العربية بمرجع بسيط قد يسد بعض فراغها في هذا الحقل ، راجياً أن أوفق في إخراج الجزء الثاني في أقرب فرصة ممكنة .

يسرنا الله جميعاً للخير ، ويسره لنا ، ووقانا شر العثار ، ومكن للأمة العربية والإسلامية من تحقيق غد مشرق وأمل متطور في ظل إسلامنا الخالد وتراثنا الأبي .

عبد الوهاب أحمد عبد الواسع

الباب الأول

نشأة وتطور علم إدارة الأفراد

ترجع نشأة علم إدارة الأفراد إلى عهد قريب ، ارتبط ارتباطاً وثيقاً بقيام عصر الصناعة والتكنولوجيا ، وبتطور الصناعة نفسها ، وما ترتب على ذلك من وضع قواعد ولوائح وتشريعات للعمل تحقق الإنتاج ، وتنظم علاقة العامل برؤسائه ومديريه في صورة تضمن سعادة العامل وتحقق أهداف العمل .

وعلم إدارة الأفراد منذ نشأته ، وفي صورته الحالية ، إن هو إلاّ فرع من علم أوسع مدى وأبعد هدفاً ؛ ذلك هو علم العلاقات الإنسانية الذي نشأ منذ أن عاش الإنسان مع أخيه الإنسان ، وانعكست في حياته حاجة الفرد لأخيه ، فبنى علاقاته الإنسانية على أسس من المحبة والإخاء والمساواة ، نبتت جذورها في أقوال وحكم القدماء، وورثنا عنها حكَماً سجلها التاريخ المتوارث ، كذلك الشيخ الذي رآه كسرى أنوشروان يغرس فسيلة نخل وقد حنت السنون ظهره . فسأله كسرى : أتعتقد أنك ستعيش حتى تأكل من جنى هذه النخلة ؟ فأجاب الشيخ : غرسوا فأكلنا ونغرس فيأكلون . وقد ذهب الشيخ في حكمته هذه إلى أبعد من العلاقات الإنسانية بين أفراد الجيل الواحد ، فربط بين حاجة الأفراد ، وواجب الواحد نحو الآخر في الأجيال المتعاقبة .

وتلا ذلك الكثير من أقوال الحكماء وحديث الأنبياء مثل : أحبّ لغيرك

كما تحب لنفسك . عامل الناس كما تحب أن يعاملوك به . وامتلأت صفحات القرآن الكريم والكتب السماوية ممّا أملته إرادة الله جل جلاله على الناس من فروض المحبة والإخاء ، وإحسان معاملة الأخ لأخيه ، وإطاعة الأوامر والعمل الطيب . وآيات القرآن الكريم في هذه الأبواب صريحة وعديدة، وكأنها نبوءات لما تحقق في يومنا هذا من قواعد ثابتة ونظم محددة لاستثمار طاقات الأفراد في ميدان العمل، ولتنظيم إدارة الأفراد في جوّ من العدالة الاجتماعية التي تسودها روح المحبة والإخاء . وقد أنزل الله على الإنسان آياته وأوامره ليغلب الخيرُ فيما طبعت عليه نفس الإنسان من خير ومن شر .

ويسجل التاريخ منذ البدء ما فعلته أنانية الإنسان وأطماعه التي تنبع من نفسه الشريرة ، فيما دفعت به الأفراد والعشائر والأمم في مختلف العصور إلى حروب متتالية، مات فيها الكثير ، وعاش من بعدهم مَن بنوا على أعقابها مجتمعاتٍ أخذت صوراً متعددة ، بني بعضها على الطاعة العمياء للحاكم كما بني البعضُ الآخر على صور اجتماعية تهدف في شكل أو في آخر إلى التعاون والتآخي والمساواة .

وبقيت هذه المجهودات التي كانت تهدف إلى تنظيم العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية في مختلف المجتمعات التي قامت في مختلف العصور، مبعثرة حتى قام عصر النهضة ، وما تلاه من نشأة علم الاجتماع وعلم النفس ، وما بني عليه من أسس قامت لتنظم علاقات الأفراد وأثرها في تشكيل المجتمع وفي تحقيق أهدافه .

ولعل بعض أحداث القرن التاسع عشر كانت باعثاً قوياً على قيام علم الاجتماع وعلم النفس وعلم العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية ومركز الفرد في المجتمع الذي يعيش فيه ، ونذكر هنا على سبيل المثال نشأة وظيفة وزير البلاط في البلاط الإنجليزي ، والتي كانت مهامها الأولى التوسط فيما

يقوم من خلاف بين حقوق البلاط وحقوق الشعب في ضوء ما عرف في انجلترا في ذلك الوقت بالقاعدة الذهبية التي قالت بأن على الفرد أن يفعل مع الآخرين كما يفعل الآخرون معه . وهي صورة مأخوذة من حكمة للقدماء سبق ذكرها هنا في صورتها الأصلية ، والتي تهدف إلى أعمق من هذا المعنى ، إذ تقول إن على الفرد أن يفعل مع الآخرين كما يجب أن يفعل الآخرون معه .

ومن الأحداث الأخرى ما أفتت به المحكمة العليا في الولايات المتحدة الأمريكية في قضية كلية دارتموث بأن الهيئات والمنشآت العامة لها شخصياتها المعنوية والاعتبارية ، وأن لها من الحقوق والمسؤوليات مثل ما للأشخاص . وترتب على ذلك الحكم التاريخي أن تبلورت فكرة العلاقات العامة ونمو الوعي الاجتماعي، وخاصة من جانب الشركات والمؤسسات والهيئات العامة تجاه العامل وجمهور المواطنين .

وفي الوقت الذي صدر فيه هذا الحكم في الولايات المتحدة قام في انجلترا وعيٌ اجتماعي كان مصدره الإحساس بحالة البؤس والتعاسة التي اتصفت بها حياة العمال في ميناء لندن ، وفي مناجم الفحم في ويلز، ومصانع النسيج في الشمال . وكانت نتيجة ذلك قيام نهضة شاملة هدفت إلى تحسين ظروف العمل والإسكان والأجور ، وتوّجت هذه النهضة بإدخال نوع من الثقافة العمالية لأول مرة في التاريخ ضمن مناهج تعليم الكبار في انجلترا .

آثار الحرب العالمية الأولى :

وازدهر علم العلاقات العامة في غضون الحرب العالمية الأولى ، إذ شعرت الحكومات إبان هذه الحرب بحاجتها إلى تعاون الجمهور معها في مشروعاتها، فساندت القوى الحكومية جهود الجانب الأهلي الذي اختص وحده بتدعيم ونشر مبادىء العلاقات العامة حتى ذلك الوقت ، ونجحت

جهود (كويل) رئيس قسم الدعاية في الجيش الأمريكي في مناداته بأن الحكومة يمكن أن تحقق غايتها بنجاح سريع ومطرد إذا حصلت على تعاون الجمهور .

وبعد انتهاء الحرب العالمية الأولى أصدرت الحكومة الأمريكية قراراً بإنشاء مجلس العلاقات العامة ، وجعلت مهمته تحليل سوء التكيف في العلاقات العامة ودراسة أسبابه، وتقديم المشورة والنصح للأفراد. وكان ذلك هو الحدث الأول الهام في عام ١٩١٩ بعد انتهاء الحرب الذي أدى إلى الحدث الأكثر أهمية، والذي قام أيضاً في عام ١٩١٩ ، وهو نشأة منظمة العمل الدولية وتعيين رئيسها الأول (ألبرت توما) الذي وضع دستور هذه المنظمة، محققاً عبارته المشهورة : «لن يقوم السلام في العالم إلاّ إذا انتشرت فيه العدالة الاجتماعية » . وكان تشكيل هذه المنظمة الثلاثي يضم الحكومات وأصحاب الأعمال والعمال بنسب متساوية ، واشتملت على إدارات تعمل متناسقة ومكملة لبعضها البعض فيما يختص بشؤون العمل والعمال من علاقات إنسانية وإدارة الأفراد والتخديم والضمان الاجتماعي والحرية النقابية وتأمين الحوادث . ثم تبع ذلك إنشاء إدارة الثقافة العمالية لتعريف العامل بمختلف شؤون العمل ممّا سنأتي عليه فيما بعد . وقد أسفرت بحوث إدارات هذه المنظمة ومؤتمراتها العامة الثانوية التي مثّل فيها العمال وأصحاب العمل أو مديروه ومندوبو الحكومات عن توصيات واتفاقيات دولية أقرتها حكومات معظم الدول والتزمت بها في شؤون التخديم وشروط الخدمة وساعات العمل والضمان الاجتماعي والأمن الصناعي والحرية النقابية والتعاون والمساومة الجماعية والإسكان والخدمات الاجتماعية التي يجب أن تلتزم بها أية مؤسسة صناعية، وخاصة ما كان منها يقوم في البقاع النائية كصناعة البترول والحفر والمناجم .

وكان من جراء ذلك أيضاً ، أن التزمت الحكومات في عصرنا الحالي

بضمان حد أدنى لضروريات الحياة في حالة البطالة أو العجز أو المرض، ووضعت نظم التأمين الاجتماعي إجبارية يساهم فيها كل عامل بنسبة معينة من أجره، تضم حصيلتها إلى ما تخصصه الحكومات من دخل الضرائب العامة لتأمين حياة العامل . وكان قيام التأمين الصحي للعلاج المجاني في بعض البلاد ، وكانت المعونة الإضافية لمساعدة محدودي الدخل وتعليم الأطفال، ممّا ألف بين قلوب البشر وجعل الفرد يشعر بعضويته في أسرة مجتمعه ، فارتفع شأن العمل ، وتحققت بعض أسباب سعادة العامل .

نظرة إلى تاريخ العلاقات العامة :

إن أي تاريخ يوضع للعلاقات العامة لا بد أن يقترن باسم (ايفي لي) إذ بفضل دراساته ظهرت الفلسفة الحقيقية للعلاقات العامة وانتشرت انتشاراً واسعاً في كافة أرجاء النشاط الأمريكي ، ثم في أوروبا وغيرها .

وكان من رواد هذا العلم أيضاً (ادوارد برنز) الذي سار على نهج (ايفي لي) في نشر القواعد الفنية الأساسية لعلم العلاقات العامة وقسّم تاريخه إلى المراحل الآتية :

١ ـ الإلمام التام بالدور الذي يمكن أن يؤديه الرأي العام في مجتمع يعيش في ظل النظم الديموقراطية .

٢ ـ التعرف على ماهية الرأي العام .

٣ ـ المعرفة التامة بعملية إعداد الرأي العام .

٤ ـ استخدام الجوانب الفنية التي تثمر في قيادة الرأي العام والتي هي من أهم مقوّمات العلاقة العامة .

٥ ـ إدراك أهمية قيام رأي عام مستنير كحاجز ضد التيارات الثورية أو المذاهب الخبيثة الفوضوية أو الديكتاتورية الغاشمة .

قيام هيئة الأمم المتحدة :

وقد كان التقسيم الذي وضعه (برنز) موضوع نقاش طويل ذلك أن الأزمة الاقتصادية التي سادت العالم بين عامي ١٩٣٠ ، ١٩٣٩ كان لها أثر سيء في نمو هذه العلاقات وازدهارها . ثم كانت الحرب العالمية الثانية من عام ١٩٣٩ إلى ١٩٤٥ وما ترتب عليها من نتائج هدامة للعلاقات الإنسانية .

لذلك يعتبر الكثير من الباحثين في تاريخ العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية أن ازدهارهما الحقيقي لم يظهر إلا بعد قيام هيئة الأمم المتحدة وما صحبتها من منظمات حكومية وشعبية عملت على تقديم المعونة المادية والفنية إلى الدول التي كانت وما زالت في حاجة إلى مثل هذه المعونة . وقد بلغت المعونة التي قدمتها حكومة أمريكا من ميزانيتها السنوية عام ١٩٤٧ إلى الدول النامية ١٠٩,١٥٣,٣٨٢ دولاراً ، كما بلغت هذه المعونة في عام ١٩٥٨ مبلغ ١٧٦,٤٥١,١٦٧ دولاراً .

أهداف هيئة الأمم المتحدة وطرق عملها :

ولعل اختلاف أهداف وطرق العمل في هيئة الأمم المتحدة عنها في هيئة عصبة الأمم التي سبقتها كان مدعاة الخير لازدهار العلاقات العامة، ذلك أن عصبة الأمم حاولت أن تحكم العالم، واتهمت بالعمل لصالح بعض الدول أما هيئة الأمم المتحدة فقد قامت لتخدم العالم في ميادين العمل والاقتصاد والزراعة والصحة والإنتاج عن طريق منظماتها الخاصة في العمل والصحة العالمية والنمو الاقتصادي والتطور الاجتماعي والزراعة ومعالجة شؤون الجوع والهجرة ومتابعة التعليم ، وتدرس كل من هذه المنظمات نواحي نشاطها على المستوى

الدولي ، مستعينة في دراساتها بأخصائيين عالميين ، وتستخدم لجانها القومية في مختلف بلاد العالم لتطبيق قراراتها، ولدراستها على المستوى القومي والمحلي بغية الوصول إلى أهدافها الرئيسية .

ولنأخذ منظمة العمل الدولي مثلاً لذلك عندما أشاع رئيسها الأول أن العدالة الاجتماعية هي الطريق الوحيد للسلام العالمي ، وجعل هدف المنظمة تحقيق العدالة الاجتماعية فيما يتصل بالعمل كوسيلة للمعيشة اللائقة بالفرد في مجتمعه . ومما لا شك فيه أن النشاط الكبير الذي عم هذه المؤسسات منذ عام ١٩٤٦ وقيام إدارات جديدة في كل منها كلما دعت الحاجة إليها كان له أثر فعال فيما وصلت إليه العلاقات العامة وعلاقات الأفراد في ميادين العمل والصحة والاقتصاد والتعليم من ازدهار إذا قورنت بما كانت عليه قبلاً من انعزال قومي أو إقليمي، ومن قصر الجهود في مختلف الميادين على ما يتصل بتطورها المحلي .

مساندة الحكومة لنمو العلاقات العامة :

ولما كانت الحكومات أعضاء في هذه المنظمات الدولية ، وكان ممثلو هذه الحكومات أعضاء في لجان البحوث في مختلف الموضوعات والتي تضع صيغ التوصيات والاتفاقيات الدولية التي تتصل بالعدالة الاجتماعية وشؤون العمل والصحة والتعليم والاقتصاد وغيره مما يرتبط بحياة وعلاقة الأفراد في مجتمعاتهم ، فإن مساندة القوى الحكومية لنمو هذه العلاقات كعلم وكفن أصبحت نتيجة طبيعية لمجهود دولي يهدف إلى إثارة العاطفة العامة وقوة الرأي العام ، مما استدعى أن يكون علم العلاقات العامة وإدارة الأفراد علماً في مادته ، وفناً في طريقته التي تيسر الاتصال والتوجيه بين الأفراد والجماعات والوقوف على الحاجة المتطورة للمجتمع المحلي والقومي والدولي .

آثار هذا التطور في العلاقات العامة :

وعندما تطورت العلاقات العامة لتصبح علماً وفناً ظهرت الضرورة إلى إعداد الأخصائيين الأكفاء في الموضوع ، والذي يمكن أن يوكل إليهم تنظيم وإدارة أقسام العلاقات العامة التي قامت في الشركات والمؤسسات لتحل محل أقسام النشر والدعاية التي كانت تقوم بعملية العلاقات العامة . وقد كانت هناك فترة انتقال حمل خلالها مسؤولية العلاقات العامة أناس غير مؤهلين ، ما لبث أن ظهر سوء إدارتهم لهذه العلاقات ، مما حمل (هارولد تشايلدز) الأستاذ بجامعة برنستون على المناداة بتطهير ميدان العلاقات العامة من غير المتخصصين بها ، وتكوين أخصائيين مدربين على أسس من علم النفس وعلم الاجتماع في شؤون العمل وحركته .

أسباب نشأة العلاقات العامة :

ترجع أسباب نشأتها وأهدافها أصلاً إلى الحاجة للتعرف على أساليب الوصول إلى قوة العمل ، وكذلك على كل ما يتصل رأساً بحياة العامل من حرية نقابية وخبرة بالأمن الصناعي وتجنب الحوادث أثناء العمل ، ومبادىء الضمان الاجتماعي ، وطرق وأساليب المساومة الجماعية ، والعلاقات الصناعية داخل المصنع ، وكل ما يقع تحت عنوان الثقافة العمالية .

التخطيط العلمي :

ولكي يتأتى إعداد المسؤول عن شؤون العلاقات العامة وإدارة الأفراد إعداداً فنياً ناجحاً وجب أن يقوم مثل هذا الإعداد على تخطيط علمي ، ذلك إن كل نمط من أنماط العلاقات الاجتماعية يحتاج إلى برنامج خاص به ،

ويختلف من مؤسسة إلى أخرى . فهو في المصنع يمتد من علاقة العامل بزميله العامل إلى علاقته برئيسه المباشر ورؤساء الأقسام والمديرين ، بل وأصحاب العمل ، ويتسع ليشمل حياة العامل الاجتماعية خارج المصنع فيما يتصل بوقت فراغه وأحوال معيشته . وقد يختلف البرنامج عن ذلك كماً وكيفاً في مدرسة أو في مؤسسة حكومية ، ويرتبط هذا البرنامج في جميع الحالات بطبيعة العمل وبدرجة ثقافة ومسؤولية كل من يتصل بتطبيقه . ويستلزم التعرف على رغبات العامل التي تحقق راحته النفسية والجسدية والذهنية ، وأهداف المؤسسة في توسيع نطاق إنتاجها وتدعيم الثقة بها .

وكما يرتبط هذا التخطيط بنوع المؤسسة وأهدافها فإنه يرتبط أيضاً بتطورات التنظيم داخل المؤسسة الواحدة . فتحويل المصنع إلى إنتاج آلي يغير من وضع العلاقات الصناعية ، ومن ثم في علاقة الأفراد داخل المصنع الواحد .

والصعوبة في التخطيط العلمي للعلاقات العامة ترجع إلى أن دراستها لا تقوم على دراسات داخل مختبرات للعلوم تقاس وتوزن بالدقة المطلوبة ، وإنما هي تستخدم الحياة والسلوك البشري ، والظواهر الطبيعية والأساسية التي قد تتغير نتيجة تفاعل الظروف النفسية ، والمناخ المحيطي ، والعوامل الاجتماعية ، والتيارات السياسية ، والتقاليد الموروثة . كما يتأثر هذا التخطيط أيضاً بالوضع السياسي للبلد الذي تقوم به الصناعة ، ونظريته في حركة العمل وأهدافها التي قد تكون كنظرية كارل ماركس (١٨١٨ — ١٨٨٣ م) سياسية ثورية ، لها هدف قصير المدى هو القضاء على المنافسة التي تقفل سوق العمل ، وآخر طويل المدى يختلف في طبيعته وأهدافه وأبعاده ، ويرمي إلى تأسيس نوع من الديكتاتورية تصطدم مباشرة بمصالح الطبقة البورجوازية الصناعية . كما أنها قد تكون كنظرة « وب » وزوجته ، في نهاية القرن التاسع عشر في بريطانيا ، التي تقول بأن حركة العمل تقوم على أسس ديموقراطية، وأنها إمتداد للأساليب

الديموقراطية من حقلها السياسي إلى المصنع ، وتهدف أساساً إلى إضعاف دكتاتورية إدارة المصنع وتقوية مركز العامل في موضوعات الضمان الاجتماعي والمساومة الجماعية .

ويتأثر هذا التخطيط أيضاً بالوضع النقابي في البلد الذي تقوم فيه المؤسسة الصناعية ، وأهداف الحركة النقابية التي قد تهتم بالنواحي الاقتصادية في حياة العامل ، كالأجر ومستوى المعيشة ، وأحوال العمل . وقد تؤكد المثل العليا والقيم الاجتماعية ، وقد تميل في طرق معالجتها للأمور إلى العنف والتطرف ، وتخلق الصراع الطبقي في المجتمع ضد التجمع الرأسمالي .

منهج دراسات العلاقات العامة :

يتلخص مثل هذا المنهج في معرفة ماهية هذه العلاقات العامة بالنسبة إلى العلاقات الإنسانية والاجتماعية في مختلف المجالات ، كالمؤسسات الحكومية أو الأهلية ، والمؤسسات الصناعية والاجتماعية ، والتعرف إلى الرأي العام ومقوماته وقوته ، ثم تحديد أهداف هذه الدراسات ، ووضع خطط العمل في ضوء إمكانيات المؤسسة ، من وسائل سمعية كالإذاعة والتسجيل ، وبصرية كالصحافة والكتب والملصقات ، والسمعية البصرية كالمسرح والسينما والتلفزيون .

كما يشمل هذا البرنامج بصفة خاصة التعرف إلى الصفات الواجب توافرها في أخصائي العلاقات العامة من إعداد مهني وتدريبي ، ومعرفة بالأساليب السليمة للعلاقات العامة ، دون التعرض للأخطاء الشائعة في هذا المجال ، والتي قد تفسد أو تعطل الجهود الفنية أو المادية التي تبذل في هذا الميدان .

وسواء أكان التخطيط المبني على التفكير السليم الذي يسبق العمل ، أو

وضع المناهج وأساليب تنفيذها ، فإنه من الأفضل أن يوضع هذا التخطيط وما يتبعه من مناهج وطرق تنفيذها على أسس ديموقراطية ، وأن يوكل في ذلك إلى لجان تضم أعضاء من كل من منظمات العمال ومنظمات أصحاب العمل . وقد أوصت مختلف لجان منظمة العمل الدولية بوجوب اشتّراك منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال في التخطيط لمختلف الشؤون العمالية . ونذكر من هذه اللجان لجنة الصناعات المعدنية عام ١٩٦٥ ، ولجنة صناعات الصلب والحديد عام ١٩٦٨ . وأقر المؤتمر السنوي للمنظمة توصيات كل منها بوجوب اشتّراك منظمات العمال وأصحاب العمل في عمليات التخطيط . وكان هذا الإقرار متابعة لما سبق إقراره في مؤتمرات الثقافة العمالية خاصاً بهذا التمثيل الثنائي ، والّتي عقدت لبحث عمليات التخطيط في سانتياچو ، وفي داكار عام ١٩٦٦ ، وفي نيو دلهي عام ١٩٦٨ ، وفي لجان المفاوضة في حالة الخلافات العمالية الّتي عقدت في بلاد إفريقيا الناطقة باللغة الإنجليزية خلال السنوات العشر الأخيرة .

العلاقات العامة وإدارة الأفراد :

العلاقات العامة هي الإطار العام لجميع أنواع العلاقات الإنسانية ، وإدارة الأفراد تعتبر جزءاً من هذه العلاقات . وظهرت أهميتها بصفة خاصة منذ أن قام عصر التقدم الصناعي في القرن العشرين وتطور ليأخذ صورته الحالية الّتي أوجبت قيام إدارات العلاقات الإنسانية في المؤسسات ، وإدارات العلاقات الإنسانية والعلاقات الصناعية في المصانع ، حيث كان هدف أصحابها الرئيسي زيادة الإنتاج وتحقيق المزيد من الربح على حساب الكائن الحي . ولم يمض وقت طويل حتّى اعترف أصحاب الأعمال ومديروها بأن القوى الإنسانية عامل هام لنجاح أي مشروع صناعي ، وليست الآلة وحدها . وأن

إنتاجية المصنع تعتمد في زيادتها ونجاحها على الناحية النفسية للعامل ، والمؤثر السيكولوجي لجماعة العمال ، ومناخ العمل داخل المؤسسة .

وظهر على أثر ذلك ما أسماه الناطقون باللغة الإنجليزية (الهندسة الإنسانية) وما أسماه الفرنسيون (العلاقات الإنسانية) . وهدف كل واحد هو العمل على تحسين ظروف العمل وإعداد العامل إعداداً فنياً يساعد على تكيفه بالآلة ، ويعرفه بمختلف أوجه الأمن الصناعي ، ومبادىء منع الحوادث . وتساند منظمات العمال وأصحاب العمل في ذلك يقوم على حوافز إنسانية تشبع رغبات العامل ، وتهيىء الفرصة للإنتاج على أوسع مدى .

ومرد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وعلم الأفراد يتلخص في النقاط الآتية التي وضعها (لويس لندبرج) لتعريف المواطن بالعمل ، ولنجاح أية مؤسسة عامة أو خاصة في تحقيق مسؤولياتها الاجتماعية وضمان مساندة الرأي العام لها . والنقاط هي :

١ ـ بقاء العمل واستقراره .

٢ ـ رفاهية العمل .

٣ ـ ترقية العمل .

٤ ـ تنبيه الرأي العام .

٥ ـ الرفاهية الشخصية والعائلية .

٦ ـ إشباع الحاجات والحوافز النفسية لإشعار المواطن بالرضاء الشخصي على نشاط مجتمعه المحلي .

وقد أوضحت تجارب المائة سنة الأخيرة في المؤسسات الصناعية والاجتماعية أهمية وظيفة إدارة الأفراد باعتبارها وظيفة إدارية أساسية ، تماثل في مستواها إدارة الإنتاج وإدارة التسويق وإدارة التمويل ، بل وقد بلغت أهميتها أخيراً

في الإدارة الصناعية أن توكل إدارتها إلى العضو المنتدب أو المدير العام الذي يسمى عادة نائب الرئيس لشؤون العلاقات الصناعية ، والذي يتمتع بالاستقلال ويرجع في أموره إلى الرئيس الأعلى مباشرة بوصفه عضواً من أعضاء فريق الإدارة العليا ، له نفوذه وتأثيره على تفكير الإدارة العليا وسياستها .

الباب الثاني

وظائف إدارة الأفراد

لكل مؤسسة صناعية أو اجتماعية أو ثقافية أو مالية إطار يحلل وظائفها ويحددها كماً وكيفاً . ولكل وظيفة تتعلق بهذه المؤسسة عمل محدد له صفاته وحدوده ، ولشاغلها اختصاصات يحددها إطار الوظائف ، كما يربط بينها وبين صفات الوظائف الأخرى ، واختصاصات شاغليها وعملية الإنتاج على مستوى الوظيفة ، وتكامل ذلك الإنتاج الوظيفي ، وصورة التكامل في تحقيق أهداف إنتاج المؤسسة .

وهذه العلاقات الصناعية داخل المؤسسة الواحدة قلما تكون مستقلة ، بل هي عادة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً الواحدة منها بالأخرى ، من أقل الوظائف درجة إلى أعلاها . ويزداد هذا الارتباط وثوقاً كلما تدرجت الصناعة نحو الإنتاج الآلي .

وكثيراً ما تتغير مسؤوليات الموظف واختصاصاته وطرق عمله مع مرور الزمن ، وفي ضوء التجارب ، ووفق نتائج تقييم مختلف العمليات . ولنأخذ المؤسسة التعليمية مثالاً لذلك ، حيث كانت وظيفة مفتش القسم في التعليم الابتدائي ، أو مفتش المادة في التعليم الثانوي في محتوياتها وطرق مباشرتها مدعاة لقلق المدرس والطالب على السواء ، إذ كانت مهام شاغلها هي البحث عن قصور المدرس وأخطائه في مادته أو في طريقته . ثم تغيرت النظرة إلى

هذه الوظيفة تغيراً جذرياً ، فأصبحت وظيفة توجيه وتعاون وإرشاد ، واقترن هذا التغير في النظرة إلى مهام هذه الوظيفة بتغير شامل في نفسية شاغلها ، فتحول وجهه العابس ونظراته الباحثة عن الأخطاء إلى وجه صبوح باش ، يحمل ابتسامة زميل لزميل قدم ليقدم المشورة في ضوء خبرته التي اكتسبها خلال سني خدمته السابقة لترفيعه إلى هذه الوظيفة .

ويحدث هذا التغير في وجهة النظر نحو مختلف الوظائف في جميع أنواع المؤسسات كنتيجة طبيعية لتقييم العمليات الوظيفية داخل المؤسسة من آن إلى آخر ، كما يحدث أيضاً نتيجة تغير عام في سياسة التوظيف داخل المؤسسة أو في تعديل عملياتها على أثر إدخال المخترعات الحديثة والتي تتصل بالإنتاج الآلي . وتعاني المؤسسات الصناعية والتجارية والإحصائية والمالية في وقتنا الحاضر الكثير من المتاعب التي ترتبت على إدخال جهاز الحساب الآلي (Computer) ، وما تبع ذلك من تغير كمّي وكيفي في وظائف التقييم والمحاسبة والإحصاء ، ومما صاحب هذا التغير في صفات الوظائف وعناصر تحليلها في وضعها الجديد من حاجة ماسة إلى تدريب أو إعادة تدريب شاغليها ، أو من إلغاء لبعض الوظائف قد يترتب عليه نشوء البطالة بين العمال .

وتختص إدارة الأفراد أولاً بأمثال هذه الأحداث داخل الصناعة لمراعاة قيام العمليات داخل المؤسسة على أسس إيجابية ، وعلاقات ما قد ينشأ داخل الصناعة من أعمال هدامة للمجتمع كالإضراب والبطالة .

وإدارة الأفراد هي وظيفة كل رئيس لوحدة من وحدات العمل داخل المؤسسة ، مهما كان حجم هذه الوحدة أو نوع اختصاصها ، وذلك من مستوى الرئيس الأعلى لقوة العمل بأكملها إلى الرئيس المباشر على مستوى الصف الأول ، أي من عضو مجلس الإدارة المنتدب إلى وظائف الإشراف والملاحظة وإلى رؤساء الوحدات المختلفة داخل المؤسسة ، فكل رئيس من

هؤلاء مسؤول عن إدارة أفراد وحدته بحكم رئاسته لها . وبقدر ما يمارس هذا الرئيس إدارته لأفراد وحدته بكفاءة مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة بقدر ما يساهم مباشرة في إسعاد المجتمع العمالي وتحسين نتائج الإنتاج . لذلك تعتبر الإدارة الحديثة في مختلف أنواع المؤسسات أن كفاءة أفراد الجهاز في مختلف وحداته عامل أساسي في تقدير مستوى الكفاية الإنتاجية ، وتنظر إلى إدارة الأفراد كعملية متصلة تمتد من الرئيس الأعلى ولا تقف عند رئيس الوحدة بل تمتد من دونه إلى العامل نفسه وكيفية إدارته لعمله الفردي ، وتقييمه لإنتاجه .

وقد ترتب على هذا التطور في وظيفة إدارة الأفراد أن أصبحت هذه الوظيفة علماً وفناً له محتوياته المبناة على أسس علم النفس وعلم الاجتماع ، وله فنه في طريقة تطبيقه للحصول على أفضل النتائج ، ممّا دعا المؤسسات الحديثة بصفة عامة ، والصناعية منها بصفة خاصة ، إلى اعتبار إدارة الأفراد اختصاصاً وظيفياً تتولاه إدارة مستقلة يتولى شؤونها أخصائيون مدربون تدريباً مسلكياً لخدمة الإدارة التنفيذية والتخطيطية ، وتطورت على أثر ذلك نظرة الإدارة إلى التخطيط العام الطويل المدى ، والذي لا يسعى إلى الربح السريع بل إلى الربح الطويل الأجل الذي يبنى على إحصائيات مدروسة وقواعد علمية سليمة ويكسب العمل صفة الاستمرار .

أهداف إدارة الأفراد :

الهدف الرئيسي للإدارة الحديثة للأفراد ، وإن حافظ على نصه السابق ، وهو زيادة النشاط الفوري للعامل ، وبالتالي زيادة إنتاجه كماً وكيفاً ، فإن الحديث والمهم في هذا الصدد هو الأسلوب الذي وضع لزيادة نشاط العامل بتوفير أسباب سعادته في دنيا جديدة للعمل ، يعنى فيها بوضع العامل في العمل

المناسب لقدراته ومؤهلاته ، وبتهيئة جو صالح لعمله ، وتأمين حياته ضد حوادث العمل والأمراض التي تتصل بالصناعة والبطالة والعجز ، وتحقيق أسباب نجاح حياته العائلية من توفير لوسائل التعليم لأبنائه وشغل لوقت فراغه . . . وتشكل مختلف هذه النشاطات صلب عملية إدارة الأفراد ، وتتطلب في تنفيذها المعرفة التامة بمختلف هذه النواحي في حياة العامل وارتباطها المباشر وغير المباشر بعمليات المؤسسة ، كما تتطلب الحذق والمهارة في طرق تنفيذها تنفيذاً يؤمن نجاحها .

هذه هي الصورة الجديدة لحياة العامل داخل وخارج المصنع الحديث ، والتي تسعى المنظمات الدولية وحكومات مختلف الدول إلى تحقيقها في القرن العشرين الذي كثيراً ما نصفه بعصر الصناعة والتكنولوجيا والتقدم العلمي المنقطع النظير في القرون السابقة ، وفي الوقت نفسه هو القرن الأول في تاريخ العالم الذي يمكن أن يتصف حقاً بوعي اجتماعي حديث يقوم خاصة بين طبقات العمال كاستجابة لنداءات مختلف التيارات الفردية والجماعية التي قامت عبر السنين لإحياء الضمير الاجتماعي .

ولا يحضر ذهن الكاتب حالياً اسم حكومة في العالم لا تقوم بها وزارة أو إدارة للشؤون الاجتماعية والعمل ، بل إن المنافسة الشديدة التي تقوم بين دول العالم حالياً في تحسين مستويات الضمان الاجتماعي والتأمين الصحي وتأمين العجز والبطالة إن هي إلاّ تطبيقات على المستوى الدولي للقواعد التي تقوم عليها إدارة علم الأفراد ، والتي تتطلب المعرفة التامة بعواطف العامل وانفعالاته النفسية والبدنية ، وبمختلف العوامل التي قد تؤثر في روحه المعنوية ، وأثر كل شيء في حياة العامل ومن ثم في كفاية إنتاجه .

الانفعالات العاطفية :

وقد أجري كثير من التجارب لمعرفة أثر الانفعالات العاطفية في فاعلية العامل ، وفي زيادة إنتاجيته ، ولاستقصاء العوامل التي قد تؤثر في إنتاجه . وإنه لمن الغريب حقاً ما أسفرت عنه نتائج هذه التجارب من أن ظروف العمل المحسوسة كالإضاءة والتهوية والأجر ليست المسؤولة الوحيدة عن زيادة إنتاج العامل ، بل دلت هذه النتائج على أن العلاقة بين الأجر وكمية الإنتاج ضعيفة الارتباط فيما عدا الحالات التي يتقيد فيها الأجر بوحدات الإنتاج ، كما دلت هذه النتائج بوضوح على أن العلاقة بين الأجر والإنتاج أقل وثوقاً منها بين انفعالاته العاطفية وإنتاجه ، وتشمل هذه الانفعالات شعور العامل نحو عمله ونحو زملائه ونحو المشرف عليه ونحو المؤسسة التي يعمل بها ، وتأثير ذلك على روحه المعنوية .

الروح المعنوية :

كما أجريت تجارب أخرى في حقل العمل والعمال لدراسة انفعالات العامل النفسانية والعاطفية التي تؤثر في روحه المعنوية ، ومراقبة مدى انعكاس هذه الانفعالات على عمله وإنتاجيته . ولوحظ أن علاقات العامل الشخصية لها أثرها في روحه المعنوية وزيادة إنتاجه . وتشمل هذه العلاقات ثقة العامل بالمشرف على عمله ، وميله للتعاون معه ، وشعوره بأن عمله يحقق له رغباته الشخصية ويرفع من روحه المعنوية التي وإن كانت اصطلاحاً مطلقاً غير محسوس في ذاته فإنها تشكل في الواقع قوة نفسية لها أثرها في تكييف وضبط التجاوب الجسماني والعقلي للعامل ، وتمكنه من زيادة إنتاجه دون زيادة مجهوده ، ذلك إنها تقلل من أثر العوامل النفسانية السالبة كالضجر والسخط

والقلق وما قد يتبعها من إجراءات هدامة . وهذه الروح المعنوية لا تباع ولا تشترى ولا تفرض فرضاً ، ولكنها تخلق خلقاً كنتيجة طبيعية لتأمين الظروف الملائمة للعمل ولحياة العامل ، وهي مهمة علم الأفراد في العناية باختيار العوامل التي تحقق بث وتقوية الروح المعنوية لدى العامل .

مهام إدارة الأفراد

١ ـ اختيار الموظف :

هذه العملية هي أولى وأهم خطوات عملية التخديم التي تلي عملية تقييم الوظائف مباشرة ، ويعنى فيها أولاً بحسن الاختيار ، والعناية في وضع كل عامل في المكان الذي يتفق ومؤهلاته العلمية والفنية والتدريبية ، وظروفه الصحية والاجتماعية ، وأحواله النفسية ، وأطماعه في ميدان العمل ، واستعداده للترفيع ومواجهة مختلف المسؤوليات .

ويشكل هذا الاختيار الحسن أول لبنة من لبنات تنمية الروح المعنوية في الموظف وفي العامل، ذلك أن كلاً منهما لا يشعر بسعادة ورضا إذا كان العمل المكلف به بسيطاً بحيث لا يتفق ومؤهلاته العلمية وإمكاناته في الإنتاج ، ولا يحقق له استخدام قدراته كاملة وإشباع رغباته في الحال وفي المستقبل . وقد جاءت العبارة الآتية في مجلة (براكتس) : ... « إذا كان لي أن أعرف السعادة الحقيقية أو النجاح الذي يلاقيه الفرد في عمله ، فإنني أقول إنه لن يتحقق ذلك إلاّ إذا كانت وظيفة العامل تساعده على استعمال كل ملكة يمتلكها » .

ومن العوامل التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند اجتياز عملية الاختيار ما يتصل بشخصية العامل نفسه من ناحية وضعه النقابي وإمكانات مساهمته في خلق جو سياسي صالح في العمل ، ومناسبة حاجياته الاجتماعية لأجره

وساعات عمله دون تمييز أو تفضيل ، ومدى مساهمته في مختلف شؤون العمل والعمال في ميادين التعاون والتشاور والمساومة الجماعية ، والتوفيق والتحكيم الاختياريان أو الإجباريان ، واستجابته لما قد تضعه الدولة من نظم لشروط العمل والأجور ، والتوقفات والإضرابات وحقوق التنظيم والمفاوضة والحرية النقابية وغيرها .

٢ — تقديم العامل للعمل في وظيفته :

العناية بالعامل أو الموظف في الأيام الأولى لمباشرته عمله الجديد وروح الصداقة والتشجيع التي يلقاها ، والمهارة في تقديمه لعمله ولزملائه ، تشكل جميعها عوامل هامة في استقرار حياة العامل داخل المؤسسة التي اختار أن يعمل بها ، وفي تكييف مستقبله في العمل .

وإنه لمن الخطورة على نفس العامل الجديد أن يلقى من المسؤولين إهمالاً واستهتاراً بشؤونه ، أو أن يترك وشأنه ليعالج أموره بنفسه ، معرضاً نفسه لحكم خاطىء على كفاءته قد ترجع أسبابه إلى عدم معرفته بأوضاع خاصة في العمل داخل المؤسسة ، كما أنه من الخطورة أن يسمع مثل هذا الموظف أو العامل في أوائل أيام عمله لفظاً جارحاً قد يتصل بجنسيته أو بعقيدته أو بلونه ، أو أن يشعر بعدم الرضا قبل أن يعطى الفرصة كاملة لإظهار إمكاناته ومواهبه ، ذلك أن مثل هذا الاتجاه السلبي قد يحول نفسية العامل إلى وضع عكسي ، ويسبب له عقداً نفسية قد تحتاج إلى زمن طويل لإزالتها .

وهناك الجانب الاجتماعي الذي كثيراً ما تغفله إدارة الأفراد عند تقديم الموظف الجديد إلى عمله ، وهو ضمان معاملته كما يعامل زملاؤه الذين هم من درجته ، فيدعى إلى ما يدعى إليه زملاؤه من حفلات للترفيه ، أو اجتماعات حول فنجان من القهوة لمناقشة أو حديث .

وعملية التقديم هذه يجب أن تمتد لتشمل تقديمه إلى مختلف رؤساء العمل وزملائه ، وإلى الآلة التي سيستخدمها في عمله ، وإلى تعريفه بنواحي النشاط الاجتماعي والرياضي الذي يقوم في المؤسسة، وعلاقة عمالها الفردية والجماعية بالنقابات العمالية التي تهتم بعمله ، وإلى التحديد الكامل الشامل لحقوقه ولواجباته .

وهناك ظاهرة جديدة لوحظت بصفة خاصة في المؤسسات الصناعية والتجارية وغيرها في أوربا في السنوات العشر الأخيرة نتيجة نقص اليد العاملة بين المواطنين ، ممّا ترتب عليه استخدام الأجانب في مثل هذه المؤسسات ، وفتح باب الهجرة لسكان المستعمرات السابقة كما هو الحال في انجلترا ، ووضع إدارة الأفراد أمام وضع جديد استلزم أخذه في الاعتبار عند تعيين العامل الأجنبي ، وأوجب بذل كل مجهود بحذق ومهارة لكي لا يشعر مثل هذا العامل بعزلة اجتماعية تنسب إلى نوع من التمييز قد يرجع إلى لونه أو عقيدته الدينية ، وتضيف مشكلة جديدة في حياته داخل المصنع تزيد من متاعبه في حياته الخارجية التي قد ترجع إلى صعوبة تكيفه في وضعه الجديد ، ومستوى المعيشة والمشاكل الأخرى التي تترتب على فتح باب الهجرة . ولعل أخصها ممّا يتصل رأساً بحياته هي مشكلة الإسكان والتي تشكل حالياً أدق وأصعب المسائل الحيوية الإنسانية في حياة العمال المهاجرين داخل دول أوروبا، والتي لم تجد حتى الآن حلاً مقبولاً رغم ما يثار حولها من نقد لسياسة الدولة يذاع من آن إلى آخر على صفحات الجرائد ، وعلى الأمواج اللاسلكية ، ومن أجهزة التلفزيون ، وتزداد حدة هذا النقد عندما تستخدمه مختلف الأحزاب السياسية داخل الدولة الواحدة كسلاح لمهاجمة الأحزاب القائمة في الحكم ، ممّا قد يؤثر مباشرة في نفسية العامل بمجرد تقديمه للعمل في أيامه الأولى داخل المصنع ، أو المؤسسة التي اختار أن يعمل فيها .

كما يجب أن يكون المثل الحسن هو وسيلة تقديم العامل لعمله، فلا يُنهر ولا يُؤدب لكل صغيرة وكبيرة، بل يُنصح ويُوجه وتمهد له السبل لكشف الطريق السليم لأداء العمل. ويحضر لذهن الكاتب وسيلة التعليم التي اختارها كل من الحسن والحسين أبناء علي بن أبي طالب عليهم رضوان الله، إذ شاهدا رجلاً يتوضأ ولا يحسن الوضوء، فحياه أحدهما تحية المسلم للمسلم، وطلب إليه أن يكون حكماً بينه وبين أخيه الذي يدعي أنه يتوضأ أحسن منه، وبعد أن قبل الرجل أن يكون حكماً بين الحسن والحسين قام كل منهما بعملية الوضوء فتوضأ وضوءاً كاملاً خالياً من أي عيب، فكان أن دهش الرجل ودعا للحسن وللحسين بالجزاء من الله لأنهما علماه كيف يتوضأ بما قدماه له من مثل حسن يحتذى به.

٣ ـ تقدير مجهود العامل:

يعتقد بعض علماء علم النفس أن أقوى رغبة في طبيعة الإنسان هي أن يجد تقديراً لعمله لا يحدده أجره عن عمله بل يمتد إلى سماع كلمة طيبة من المسؤول ترفع من روحه المعنوية وتقلل من أثر العوامل التي قد تدفعه إلى السخط أو الضجر، وسواء أكانت هذه أقوى الرغبات أم لم تكن فإنه من المسلم به عرفاً أن تقدير عمل الفرد الناجح أدعى إلى سعادته وأن له أثره الفعال في رفع روحه المعنوية.

ولهذا فإنه من الخير لكل مسؤول عن عمل الأفراد الآخرين أن ينتهز الفرصة المناسبة ليقول كلمة حق وتقدير لأعمال من يعمل تحت إشرافه، بشرط أن يأخذ التقدير حده الصحيح الصادق، وإلاّ كان له أثره السيء والعكسي على عامل لا تقبل شخصيته العبارات الجوفاء، أو على آخر قد طبع على أن يكتفي بالحد الأدنى في إنتاجه الكمي أو الكيفي.

ويبقى دائماً من العوامل المشجعة ، بل من واجبات المسؤول ، أن يقدم المشرف تقديره بل وشكره لعامل قد أنهى بنجاح عملية ما في وقت أقل من الوقت المقدر لها ، أو أكملها في صورة أكثر نجاحاً ممّا قدر لها . وقد تكون هذه الكلمة واجباً على رئيس أعلى لاحظ نجاح أعمال مفتش داخل المؤسسة راجع أعمالاً وأظهر مقدرته في كشف أخطاء ارتكبت ووضحت صحة خطئها بعدالة تامة لا يشوبها حقد شخصي أو توتر في العلاقات بين المفتش والمسؤول عن الخطأ .

وقد يكون هذا التقدير شفوياً مباشراً بين رئيس ومرؤوس ، كما أنه قد يأخذ صورة نشرة تذاع على صفحات مجلة المؤسسة ، أو على لوحة إعلاناتها ، على أن يكون هذا التقدير في جميع الحالات صادقاً ومحدد الهدف . وقد يأخذ هذا التقدير صورة مادية مؤقتة كهدية في مناسبة أو صورة دائمة كترفيع في الأجر أو في الوظيفة .

وتجري كثير من المؤسسات حالياً على نظام التشجيع الجماعي لموظفيها بتقديم منح مالية موسمية تصرف في الأعياد أو في نهاية السنة المالية .

٤ ــ مبدأ الإنسانية في ميدان العمل :

لم تكن هناك فترة في تاريخ العالم كوقتنا هذا تختلف فيها قوة العمل كتعبير متكامل عن مجموعة قوة الأفراد داخل المصنع أو المؤسسة ، وبين المصانع الأخرى داخل الدولة الواحدة ، بل وبين مختلف الدول في صور تعاون أو منافسة صادقة تجري على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي ، كسباق مع الزمن للحصول على الكمال أو الوفرة أو كليهما معاً .

ونظرة واحدة إلى عدد الأفراد وأجناسهم الذين تعاونوا في إخراج السترة التي يلبسها المرء تكفي لإظهار قوة الإنسانية الدولية في العمل . فالفلاح الذي

ينتج القطن أو الصوف في قارة ما ، والمصانع التي تجهز المادة الأولية ، والتجار الذين يصدرونه إلى قارة أخرى ، والمغازل التي تغزله وتنسجه ، والتجار الذين يتعاملون في تجارة النسيج ، والعمال الذين يشتغلون في إعداد هذه السترة ، هم جميعاً قوة إنسانية عملت على المستوى الدولي لإشباع رغبة فرد واحد يستعمل هذه السترة .

هذه القوة الإنسانية موضع فخار ميدان العمل فيما أحدثته من رباط قوي بين الإنسان وأخيه الإنسان على المستوى المحلي والقومي والدولي ، ومن ثم كان فخار العامل وما حق له من معاملته كإنسان له كيانه في الهيئة البشرية ، واستحق مراعاة كل ما من شأنه أن يؤثر في شعوره خلال علاقاته داخل المصنع من مشرفه إلى مديره .

وقد دلت عملية إحصائية أجرتها إحدى المجلات العالمية أخيراً في ميدان الصناعة ، ووضعت لها مكافأة قدرها مئة دولار لأحسن خطاب يصلها من العمال تحت عنوان (ما الشيء الذي تعتبره سيئاً في مديري المصانع ومشرفيها؟) ودلت نتيجة عملية الإحصاء على أن في كل ألف خطاب بعث به إلى المجلة ٤٢٦ خطاباً تحدث فيها أصحابها عن وجوب معاملة العامل كآدمي في صورة أخذت الشكل الآتي : لماذا تهمل طلباتنا المعقولة ؟ لماذا توضع القوانين بأسلوب تهديدي ؟ نحن أيضاً أناس لهم قيمتهم ويستحقون احترام شخصياتهم وحقوقهم الإنسانية .

ولا شك أنه قد كان لمثل هذه البحوث والإحصائيات فضل كبير في تثبيت دعائم قواعد العمل والعمال فيما أسفرت عنه من حقوق للعمال في المساومة الجماعية والحرية النقابية والتشاور والتعاون على مستوى المؤسسة ، واتساع التنظيم العمالي ليشمل العمال المهنيين والكتابيين ، واضطراد قوة النقابات والاعتراف بها ، وتجنب أساليب العمل الجائرة ، وحماية الأجور

ومناسبتها لمستويات المعيشة، وتحديد ساعات العمل والوقت الإضافي والإجازات ووضع التنظيمات التشريعية للعمل وإجراءات معالجة أوجه التذمر والتوقف والإضراب ، وتنظيم الحدود الدنيا للأجور ، وصياغة عقود العمل وما تحتويه من ضمانات اجتماعية للعامل ، ثم صياغة كل ذلك في صورة إتفاقيات أو توصيات دولية اعتمدتها مختلف الحكومات الممثلة في مصدر هذه الصياغة وهو المؤتمر السنوي لمنظمة العمل الدولية ، ممّا يؤكد سيادة الروح الإنسانية في ميدان العمل والعمال .

٥ ـ مناقشة شؤون العمال وإشراكهم في دراستها :

لازمت إدارة المؤسسات الصناعية والاجتماعية ، حتى عهد غير بعيد صورة تقليدية لسياسة تضعها رئاسات هذه المؤسسات تلزم رؤساء الفروع والمشرفين والعمال بالخضوع لها دون أن يكون لرأيهم في هذه السياسة أو في طرق تنفيذها أي وزن . وسارت المؤسسات زمناً طويلاً على سياسة ما لقيصر لقيصر وما لله لله ، سياسة عزلت العمال عن الصورة المتكاملة للمؤسسة عندما رفض مديروها مناقشة شؤون العمال والاستماع إلى شكاياتهم ، فنتج عنها الكثير من الضجر والتذمر والسخط ممّا أدى إلى تدخل المحاكم والنقابات العمالية . وعندما أسفرت مفاوضات هذه النقابات مع أصحاب العمل ومديريه عن الفشل كانت أسوأ النتائج في التنمية الاقتصادية وهي التوقف والإضراب وضعف الإنتاج وهدم الروح المعنوية بين العمال .

وقد نوقشت هذه الأوضاع عاماً بعد عام في المؤتمر السنوي لمنظمة العمل الدولية بين ممثلي الحكومات والعمال وأصحاب العمل ، وأسفرت عن اتفاقيات دولية نظمت مراحل المفاوضات في حالة الشكاوى وأساليب المساومة الجماعية ، واعتمدتها مختلف الحكومات فالتزمت بتنفيذها ، وأخذت بها المؤسسات

فكانت كسباً للعمل وللعمال على السواء ، وأصبح للعمال صوت استشاري على أعلى مستويات الإدارة ، وشعر العامل بأنه عضو فعال في منشأته التي يعمل فيها ويشترك في إدارتها ، وفي بعض الحالات في أرباحها . ولم تقتصر هذه التشريعات الدولية على المؤسسات والمصانع في القطاع الخاص بل امتدت لتشمل الصناعات المؤممة عندما طبقت الحكومات نظم التأميم .

والصناعة المؤممة هي ما تنتقل إدارتها إلى الحكومة ، وقد ترجع السيطرة عليها إلى إدارة حكومية أو مؤسسة تحت إشراف الحكومة خاضعة لتشريعات ونظم تضعها الحكومة لشروط الاستخدام والأجور والأمن الصناعي والمفاوضات وفض النزاعات العمالية .

وقد أكدت هذه الاتفاقيات الدولية في مجموعها استمرار شعور العامل دون تغيير في أوضاعه قد يترتب على التأميم ، فتحددت الأجور وشروط الاستخدام حسب طبيعة العمل الذي يؤديه العامل وفق ما يحدث في الصناعات الفردية ، وحققت إمكانية انتقال العامل بحرية بين الصناعات الفردية والصناعات المؤممة طالما كانت مستويات العمل في كل منها متشابهة أو على نمط واحد .

ويلاحظ أن أنماط العمل في البلاد المتقدمة صناعياً تأخذ شكلاً مثالياً في الصناعات الفردية كثيراً ما تقتدي به الحكومة في سياستها نحو الصناعات المؤممة ، كما يأخذ هذا الوضع صورة عكسية في البلاد النامية حيث تقتدي الصناعات الفردية بما تضعه الحكومة للصناعات المؤممة .

ويلاحظ أيضاً أنه في الوقت الذي تنتمي فيه الصناعة المؤممة إلى سلطة واحدة قد تنتمي الصناعة الفردية بمختلف فروعها إلى عدد من أصحاب العمل أو مديريه ، وينتج عن ذلك اختلاف بين نوعي الصناعة في شروط الاستخدام ، فهي موحدة في الصناعات المؤممة بخلافها في الصناعات الفردية التي قد يعامل العامل في أحد أجزائها معاملة تختلف عما يعامل به عامل في جزء

آخر من نفس المؤسسة باختلاف مديري فروعها .

ولما كان مبدأ النقابات العمالية ألاّ تساوم إلاّ سلطة واحدة فإن عمليات المساومة والمفاوضة والاتفاق قد تختلف إلى حد ما في الصناعات المؤممة عنها في الصناعات الفردية ، وعنها داخل وحدات المؤسسة الواحدة رغم تساويها جميعاً في حق نقاباتها في فرض الإضراب .

وتتميز الصناعات المؤممة في حالات فض النزاع بما يوضع لها من نظم شاملة للمشاورة والتوفيق والتحكيم ، وبما يسودها عادة من إحساس بالمسؤولية من جانب مدير العمل والعامل ، ممّا ييسر عملية الاتفاق . وفيما عدا هذا الوضع المميّز للصناعات المؤممة فإن الاتفاقيات الدولية قد ضمنت لعمال الصناعات الفردية ما ضمنته لزملائهم في الصناعات المؤممة من مساواة في شروط الاستخدام لا تتأثر بعلاقاتهم النقابية ، وفي حقوق التفاوض الاختياري لعقد الاتفاقيات الجماعية بين منظمات الأعمال أو مديريها والعمال .

وقد وضعت في نهاية هذا الباب ترجمة لنص بعض الاتفاقيات كاملاً أو جزئياً ، والتي تتصل بحقوق العمال في التنظيم والمفاوضة دون تمييز بين عمال الصناعات الفردية وزملائهم في الصناعات المؤممة .

٦ ــ استقرار العامل :

إن أكثر ما يخشاه العامل هو الفصل من الخدمة ، ولذا وجب إشعاره على الدوام بالضمان في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف ما دامت الإجراءات التي اتخذت لتخديمه سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا يدعو إلى القلق أو الشكوى المبناة على أسس سليمة . لذلك يجب أن ينتهز المسؤولون كل مناسبة لائقة لإشعار العامل بما يأتي :

أ ــ استمراره في العمل .

ب – رفع أجره وفق قوانين المؤسسة ونظمها .

ج – تدريجه في سلم الترقي الموضوع للمؤسسة .

د – تحريره من العوز في سن الشيخوخة .

ه – حمايته في الحالات الطارئة .

و – تأمينه في حوادث العمل .

ز – ضمان حريته النقابية وحقوقه في المفاوضة الجماعية والمساومة والتفاوض والتوفيق والتحكيم وغيرها من أساليب فض النزاع .

وأهم عوامل النجاح في إشعار العامل بالضمان هوأن يعرف هذه الإجراءات عند تخديمه ، وأن توضع حقوقه هذه مقابل واجباته نحو العمل ظاهرة وواضحة ضمن بنود عقد العمل كما جاء في مختلف التوصيات والاتفاقيات التي وضعتها منظمة العمل الدولية والواردة في نهاية هذا الباب .

٧ – سياسة معاملة العامل داخل المؤسسة :

من شعور العامل الذي يؤثر في روحه المعنوية اعتقاده أن إدارة المؤسسة التي يعمل بها تتناول المسائل التي تتعلق به بروح العدالة وأن ما يقرر له من تعديل في الأجر أو ما قد يوجه له من نقد أو لوم أو عقوبة يقوم في جميع الحالات على أسس من العدالة .

ذلك أن إدارة الأفراد السليمة يجب أن تعمل على تقديم الأسلوب الصحيح والسجلات الشاملة ، وعلى وضع هذه السجلات أمام المشرفين الذين يوكل إليهم أمر اتخاذ القرارات ، كما يجب أن تعمل على تدريب المسؤولين عن تنفيذ هذا الأسلوب ومراقبة هذه السجلات بحيث يكون كل تعويض إضافي أو إجراء سلبي مبنياً على أساس من العدل يحقق بناء الروح المعنوية كمسألة

عاطفية تستند أولاً إلى شعور العامل بما يحيط به ، واطمئنانه لسلامة القرارات التي تتخذ ، فإذا وجد المسؤول نفسه أمام اتخاذ قرار بشأن اختيار أحد عاملين للتدرج إلى وظيفة أعلى وجب أن يعلل اختياره للواحد دون الآخر ، وأن يوضح لمن لم يدرج لهذه الوظيفة العوامل التي أدت إلى قرار الاختيار ، وأن يفعل ذلك بطريقة إنسانية ومقنعة لا تترك لديه الشعور بأي إجراء قد يصفه بالتمييز لسبب أو لآخر يعتبره ثانوياً ، وكما ذكر هذا في صدر الترفيع فإن هذه الروح يجب أن تسود المجالات الأخرى داخل المؤسسة ، مثل الإجازات ، وتأمين العامل ضد الحوادث الصناعية ، والضمان الاجتماعي ، والاشتراك في ما قد تقدمه المؤسسة من خدمات اجتماعية للعاملين بها .

٨ – الشعور بالفخر في عمل العامل :

يحضر إلى ذهن الكاتب أمر كاتمة سر لمديري إحدى المؤسسات تشغل وظيفة ذات مرتب كبير رفضت الاستمرار في عملها لعدم شعورها بالفخر في عملها ، ولمللها وضجرها بما يملي عليها من رسائل تهديدية عنيفة الشدة لهؤلاء الذين يتأخرون في دفع ما عليهم من ديون، دون أن يترك لها فرصة لإظهار قدرتها على المبادرة في تحقيق كفاءتها الشخصية ، وتقدمت إلى مؤسسة أخرى لتشغل وظيفة يقل مرتبها عن سابقتها شعرت أنها تحقق فيها رغباتها الشخصية في طرق تنفيذ عملها .

وليس هنا مجال بحث حقها في الاستقالة أو عدمه ، وإنما ما يبرز نتيجة هذا الحادث هو أهمية وضوح هدف العمل في كل مؤسسة ، وإبراز أساليب العمل أثناء الخدمة عند إجراء عملية التخديم ، وإظهار نبل الهدف وطريقة المعاملة ، وإبعاد العمل عن الروح الكريهة للعقوبة . فالمسجون الذي يحمل حجارة ثقيلة إلى مسافات معينة ثم يكلف مرة ثانية بإعادتها إلى مكانها الأصلي

لا لسبب إلا لمجرد إيجاد عمل له ، سيكون أسعد حالاً لو كلف بحمل هذه الأحجار إلى مسافات أبعد لتخدم هدفاً معيناً يعرفه ويقدر فائدته .

وقد كان تكرار حدوث مثل هذه الأخطاء في معاملة المساجين مدعاة لمناقشتها على المستوى الإقليمي والمحلي والدولي . وعملت مختلف الدول في القرن العشرين على إصلاح نظم السجون فيها وجعلها أمكنة للتدريب والتقويم تقوم على أسس علمية تربوية اجتماعية حولت السجون إلى دور للإصلاح والتعليم تقوم على معاملة المسجون كإنسان بشري له حقوق في المجتمع يجب معاونته على التمتع بها داخل القوانين والنظم التي تحكم مجتمعه الإنساني .

وكما وضعت هذه التعديلات في نظم السجون لمخالفي النظم ولمن يرتكبون مختلف الجرائم وضعت أيضاً نظم معاملة مسجوني الحروب لتضمن سلامتهم ونموهم العقلي والبدني خلال مدة الاعتقال أو السجن .

٩ — تنظيم العمل — وضوح التعليمات — تركيز المسؤولية :

وحدات العمل داخل كل مؤسسة ، ورؤساء فروعها ، وفرع العمل في كل وحدة، وصلات العمل التي تربطه بمختلف الوحدات ، ومسؤوليات كل عامل بكل وحدة أمام رئيسه المباشر ، ومسؤوليات رؤساء الوحدات أمام المشرفين والمديرين ومساعديهم ، ووحدات المؤسسة التي تختص بالنشر والإعلام والدعاية ، وأساليب العمل بكل منها ، يجب أن تكون جميعها معروفة لكل عامل بالمؤسسة ، وأن يقدم إليها العامل الجديد قبل بدء العمل ليعرف واجباته وحقوقه ، وجهات الاتصال عند الحاجة . ولتحقيق ذلك قد وضعت النقاط التوجيهية الأساسية الآتية :

أ — يسند كل عمل أساسي إلى وحدة خاصة من وحدات المؤسسة .

ب — توضح المسؤوليات المسندة لكل وحدة توضيحاً تاماً .

ج – يُعَرَّف كل فرد من أفراد المؤسسة بالشخص أو الجهة التي يتقدم إليها بتقاريره وبمن يتسلم منه هذه التقارير .

د – وبقدر الإمكان يجب أن يكون كل فرد من أفراد المؤسسة مسؤولاً أمام مشرف واحد .

هـ – يراعى تساوي المسؤولية في أي عمل مع السلطة الممنوحة لأداء هذا العمل .

و – يراعى تيسير الإجراءات وعدم السماح بنمو التفاصيل المعقدة بالمؤسسة والتي قد يترتب عليها الارتباك والإخلال بمجرد العمل الطبيعي .

١٠ – الجو الاجتماعي للمؤسسة :

يبدو لمن تابع مختلف قضايا العمل التي أقامها العمال ضد المؤسسات التي يعملون فيها ، والتي نظرتها محاكم العمل أو النقابات أو هيئات التحكيم ، وتابعتها وحدات منظمة العمل الدولية التي تختص بموضوع القضية ، أن معظم هذه القضايا ، إن لم يكن كلها ، راجع إلى عدم حرية العامل في التعبير عن رأيه ، ومنع اجتماعات العمال لمناقشة قضاياهم وعدم شعور العامل بأن وجوده في المؤسسة هو إشباع لرغباته الاجتماعية ، وأن مؤسسته تشكل مقراً يقضي فيه جزءاً هاماً من حياته ، ويمارس خلاله ما يرغبه من نشاط اجتماعي في فترات راحته ، وما يؤديه من عمل للتنمية الاقتصادية .

وخلق الجو السياسي الصالح للحرية النقابية ، وقبول الاتفاقات الجماعية كخير وسيلة لتنظيم شروط الاستخدام ، تشكل موضوعات هامة في حياة العامل . وكلنا يذكر الحال في ألمانيا النازية التي استبعدت المساومة الجماعية

وألغت نقابات العمال ومنظمات أصحاب العمل ، ووضعت شروط العمل في صورة قواعد ولوائح حكومية ، وقضت بذلك على حرية الفرد . وعلى النقيض من ذلك فهناك حكومات عديدة تحترم المساومة الجماعية والحرية النقابية ، وتتعاون مع منظمات العمال في تحقيق وسائل التوفيق والتحكيم ، ووضع قواعد الاتفاقيات واحترامها ، والتوسيع في تطبيقها وتنفيذها ، وإعطاء العمال حق تكوين الجماعات دون تدخل من قبل أصحاب العمل في صورة غير قانونية ، بل واشترك في هذه الاجتماعات بعض مشرفي ومديري المؤسسة للتعرف عن قرب بالعمال وبمشاكلهم الفردية ومحاولة حلها ، وخلق جو من التقارب بينهم وبين العمال بما يكفل سعادة العامل وشعوره بأنه يعمل في بيئة تشبع رغباته وتكون موضع فخاره .

وليست هذه الفقرات العشر وحدها هي المسؤولة عن بث الروح المعنوية ورفعها داخل المؤسسة ، فهناك نواحٍ شتى للعمل يصعب حصرها ، وقد يكون إهمال أحدها ، كإهمال إحدى الفقرات السابقة ، مدعاة لكثير من المتاعب داخل المؤسسة .

ومرجع ذلك كله هو الروح التي تسود داخل المؤسسة بين العامل ومشرفيه ورؤسائه ، والتي يجب أن يتوفر فيها حسن النية والثقة المتبادلة وروح الجماعة التي يجب أن تأخذ صورة عائلة سعيدة داخل المؤسسة .

ولأهمية ذلك في إدارة الأفراد الناجحة يجب أن يوجه المسؤولون لأنفسهم أمثال الأسئلة الخمسة الآتية عند وضعهم لأية سياسة أو قانون أو إجراءات مثل استمارة التوظيف أو إعلان أو نشرة أو خطاب يوجه للعمال ، وأن يقتنع المسؤولون بإجاباتهم بضمير اجتماعي خال من التحيز . ومثل هذه الأسئلة ما يأتي :

أ — هل ما يوضع من سياسة للشركة أو قانون أو استمارة تخديم

الخ . قد روعيت فيه العدالة العامة لكل من يتأثر بها ؟

ب – هل روعي في ذلك شعور المتعلقين بها ؟

ج – هل هناك سبب مقبول لهذه الإجراءات وهل شرح هذا السبب لأولئك الذين سيتأثرون به حتى يستطيعوا فهم تلك السياسة والاقتناع بها ؟

د – هل نوقشت هذه المشاريع مع العمال قبل وضعها ؟ وهل ترك لهم نصيب في تقرير جزء منها ؟

ه – هل هذا التعديل أو الإنشاء يؤدي فعلاً إلى تحسين إدارة الأفراد ؟

قد يكون من الصعب الإجابة على مثل هذه الأسئلة دون تدخل العاطفة ودون التحيز ، ذلك أن الكثير من الرؤساء قد جبلوا كغيرهم على رؤية الأشياء من زاويتهم الخاصة ، وعلى تفسيرها في ضوء شعورهم وحقوقهم وامتيازاتهم ، دون أن يضعوا أنفسهم مكان من سيتأثرون بها . وهي عوامل قد تسبب عنها في الماضي ، وما زال يتسبب عنها أحياناً الكثير من النزاع الذي يقوم بين الإدارة والعمال، ولن تخفّ حدته أو تنقطع أصلاً إلاّ إذا عدّل المسؤولون والمشرفون اتجاهاتهم ليحترموا شعور العامل ورغباته كإنسان وكجزء أساسي من عائلة المؤسسة يعمل كباقي أفرادها بروح من التعاون والتساند لصالح المؤسسة ولرفاهيتها الاجتماعية داخل إطار العلاقات الإنسانية السليمة .

بعض اتفاقيات منظمة العمل الدولية

وفيما يلي ترجمة عربية لبعض مواد اتفاقية مبادىء حق التنظيم والمفاوضة الجماعية التي تقررت في المؤتمر العام لهيئة العمل الدولية المنعقد في جنيف في دورته الثانية والثلاثين في ٨ يونيو عام ١٩٤٩ بدعوة من مجلس إدارة مكتب العمل الدولي .

وقد اعتزم المؤتمر الأخذ ببعض الاقتراحات المتعلقة بتطبيق مبادىء حق التنظيم والمفاوضة الجماعية ، وقرر أن تصاغ هذه الاقتراحات لتأخذ صورة اتفاقية دولية . وقد وافق في اليوم الأول من شهر يوليو عام ١٩٤٩ على الاتفاقية التالية والتي أطلق عليها اسم اتفاقية التنظيم ١٩٤٩ :

المادة الأولى

١ – يجب أن تكفل للعمال وسائل الحماية ضد أعمال التمييز التي يقصد بها الحد من حريتهم النقابية عند الاستخدام .

٢ – تشمل هذه الحماية بصفة خاصة الأعمال التي تهدف إلى :

أ – اشتراط عدم الانتساب إلى نقابة عند الاستخدام .

ب – توقيع أية عقوبة من أي نوع على عامل بسبب انضمامه إلى نقابة أو مساهمة في أي نشاط نقابي في وقت فراغه، أوخلال ساعات العمل إذا كان قد أخذ إذناً بذلك من صاحب العمل .

المادة الثانية

١ – تتمتع منظمات العمال ومنظمات أصحاب العمل بنوع من الحماية ضد تدخل الواحدة في أعمال الأخرى ، سواء أكان تدخلاً مباشراً أو بواسطة مندوبي وأعضاء هذه المنظمات في تشكيلها ، أو في طريقة عملها وإدارتها .

٢ – ويعتبر ضمن هذا التدخل أي إجراء يقصد به التحريض على إنشاء نقابات عمالية تخضع لصاحب العمل أو لمنظمة من منظمات أصحاب الأعمال أو يقصد به تأييد منظمات عمالية مالياً أو معنوياً بغية وضعها تحت رقابة صاحب العمل أو منظمة من منظمات أصحاب الأعمال .

المادة الثالثة

يجب عند الضرورة إنشاء هيئات لها صفة رسمية تساير الظروف القومية بقصد ضمان حق التنظيم .

المادة الرابعة

يجب عند الضرورة اتخاذ ما يلزم من إجراءات ، وفق الظروف القومية ، تهدف إلى تشجيع وتنمية وتطبيق إجراءات واسعة المدى لتحقيق إمكانية التفاوض الاختياري لعقد اتفاقات جماعية بين منظمات العمال ومنظمات أصحاب العمل تهدف إلى صياغة شروط الاستخدام .

* * *

وفي العام السابق لذلك انعقد المؤتمر العام لهيئة العمل الدولية في سان فرانسيسكو وأقر اتفاقية دخلت دور التنفيذ في يناير عام ١٩٤٩ جاء فيها ما يأتي :

المؤتمر العام لهيئة العمل الدولي المنعقد في سان فرانسيسكو في دورته الواحدة والثلاثين في ١٧ يونيو عام ١٩٤٨ بدعوة من مجلس إدارة مكتب العمل الدولي .

بما أنه اعتزم الأخذ ببعض الاقتراحات الخاصة بالحرية النقابية وكفالة الحق النقابي .

وبما أن ديباجة دستور هيئة العمل الدولية تنص صراحة على الاعتراف بمبدإ الحرية النقابية كأساس لتحسين شروط العمل والاستقرار والسلام .

وبما أن إعلان فيلادلفيا يؤكد أن حرية التعبير والحرية النقابية ضرورة للتقدم المستمر .

وبما أن مؤتمر هيئة العمل الدولية قد أقر بالإجماع في دورته الثلاثين المبادىء التي تقوم عليها أسس التنظيم الدولي .

وبما أن الجمعية العمومية للأمم المتحدة قد أقرت في دورتها العادية هذه المبادىء ، ودعت هيئة العمل الدولية إلى الاستمرار في بذل الجهود لإقرار الاتفاقيات الدولية المتعلقة بهذا الموضوع .

قد وافق في اليوم التاسع من يوليو ١٩٤٨ على الاتفاقية الآتية التي يطلق عليها اسم اتفاقية الحرية النقابية وكفالة الحق النقابي ١٩٤٨ .

الباب الأول

المادة الأولى

يتعهد كل عضو من أعضاء هيئة العمل الدولية أن ينفذ الأحكام الآتية :

المادة الثانية

لأصحاب الأعمال ، كما للعمال دون أي تمييز ، الحق في تكوين المنظمات التي يختارونها أو أن ينضموا إليها دون حاجة إلى إذن سابق ، وذلك في حدود القواعد المعمول بها في هذه المنظمات .

المادة الثالثة

لمنظمات العمال وأصحاب الأعمال الحق في إعداد نظمها الأساسية وقواعدها الإدارية، وانتخاب ممثليها في حرية تامة ، ووضع نظمها الإدارية ، وتحديد براجها وأوجه نشاطها .

المادة الرابعة

لا يجوز أن تكون منظمات العمل وأصحاب الأعمال عرضة للحل أو لوقف نشاطها عن طريق السلطة الإدارية .

المادة الخامسة

لمنظمات العمال وأصحاب الأعمال الحق في تكوين اتحادات أو الانتماء إلى اتحادات عامة كما أن لكل منظمة أو اتحاد أو اتحاد عام الحق في الانتماء إلى المنظمات الدولية القائمة للعمال وأصحاب الأعمال .

المادة السادسة

تخضع الاتحادات والاتحادات العامة لمنظمات العمل لأحكام المواد ٢،٣،٤ السابقة الذكر .

المادة السابعة

منح الشخصية القانونية لمنظمات العمل لا يخضع بحال من الأحوال إلى شروط من شأنها الإخلال بتطبيق المواد ٢ ، ٣ ، ٤ من هذه الاتفاقية .

المادة الثامنة

١ – يتعهد العمال وأصحاب العمل ومنظماتهم عند تمتعهم بالحقوق الواردة في هذه الاتفاقية ، باحترام القانون ، شأنهم في ذلك شأن الجماعات والأشخاص المنظمة .

٢ – يجب أن لا يؤثر التشريع الوطني في الضمانات المنصوص عليها في هذه الاتفاقية ، ولا يجوز تطبيقه بطريقة تضير بهذه الضمانات .

المادة التاسعة

١ – يحدد التشريع الوقتي مدى سريان الضمانات الواردة في هذه الاتفاقية على القوات المسلحة وقوات الأمن العام .

٢ – وتطبيقاً للمبادىء المنصوص عليها في البند ٨ من المادة ١٩ من دستور هيئة العمل الدولية لا يؤثر تصديق أي عضو على هذه الاتفاقية في أي قانون أو حكم أو عرف أو اتفاق يمنح للقوات المسلحة ولقوات الأمن العام بقصد إعطائها ضمانات أكثر مرونة من محتويات هذه الاتفاقية .

المادة العاشرة

يقصد بكلمة منظمة في هذه الاتفاقية أية منظمة للعمال أو أصحاب الأعمال تعمل على حماية مصالح العمل وأصحاب الأعمال وتنميتها .

الباب الثاني

حماية الحق النقابي

المادة الحادية عشرة

يتعهد كل عضو من أعضاء هيئة العمل الدولية الذين تسري عليهم أحكام هذه الاتفاقية باتخاذ الإجراءات الملائمة اللازمة لضمان حرية العمال وأصحاب الأعمال في استعمال حقهم النقابي .

* * *

وفيما يلي قرار لجنة العلاقات الصناعية عام ١٩٤٧ الخاصة بلجنة النقل الداخلي وشروط الاستخدام التي تعمل على تنمية العلاقات الطيبة بين الإدارة والعمال ، ومن أجل ذلك وافقت على القرار الآتي :

الحرية النقابية

١ – يجب أن يكون لأصحاب الأعمال والعمال الحق في تكوين منظمات من اختيارهم دون تقيد بترخيص سابق أو بالمهنة أو الجنس أو اللون أو السلالة أو العقيدة أو الجنسية .

٢ – يجب أن يكون لهذه المنظمات استقلال كامل في وضع نظمها ودساتيرها وقواعدها الإدارية ، وفي تنظيم إدارتها وعملها ، وفي رسم سياستها .

٣ – وحيث لا توجد حماية كاملة مجدية يجب أن يصدر تشريع لحماية العامل الفردي .

أولاً : من الإجراءات التمييزية أو التأديبية التي تطبق عليه عند تعيينه أو اثناء وجوده في العمل بسبب أنه عضو في نقابة .

ثانياً : من الإجبار فيما يختص بحقه في الانضمام إلى نقابة .

٤ ــ وحيث لا توجد حماية كاملة مجدية يجب أن يصدر تشريع مناسب لمنع قيام صاحب العمل أو منظمات أصحاب الأعمال أو وكلائهم بأعمال من شأنها :

أ ــ أن تشجع إنشاء نقابات يسيطر عليها أصحاب العمل .

ب ــ أن يتدخل أصحاب الأعمال في تكوين نقابات أو إدارتها بطرق مالية أو غيرها تؤدي إلى السيطرة عليها .

جـ ــ أن تعطي لأصحاب الأعمال أو لمنظماتهم الحق في رفض أو تنفيذ مبادىء الاعتراف بالنقابة والمساومة الجماعية .

تحديد شروط الاستخدام :

٥ ــ يجب تشجيع التفاوض الذي يؤدي إلى عقد اتفاقات جماعية في مؤسسات النقل التي تملكها الدولة كما في المؤسسات الخاصة .

المساومة الجماعية :

٦ ــ أ ــ على مكاتب الدولة أن تعمل على تيسير الوسائل التي تنهض بالمساومة الجماعية لمتناول الأطراف المعنية .

ب ــ يجب أن تعطى هذه المكاتب السلطة لتحديد المنظمات التي تمثل العمال والتي لها حق الدخول في اتفاقات جماعية مع أصحاب العمل أو منظماتهم حيثما كان ذلك ضرورياً .

٧ – أ – يجب توفر النية الصادقة في الاتفاقات الجماعية التي تعقد بحرية ، كما يجب أن تعمل منظمات أصحاب العمل والعمال كل ما في وسعها لضمان مراعاة أعضائها للاتفاقات التي هي أطراف فيها .

ب – يجب أن تحال كل المنازعات الفردية أو الجماعية الناشئة عن تفسير الاتفاقات الجماعية إلى هيئات مسؤولة لدى الطرفين ، كما يجب أن تكون هناك وسائل فعالة وناجزة للوصول بهذه المسائل إلى نتيجة حاسمة .

ج – يجب أن تتوفر لمنظمات أصحاب العمل والنقابات ، التي هي أطراف واتفاقات جماعية ، جميع السبل التي تحقق لها اتخاذ الإجراءات القانونية لضمان مراعاة الاتفاقات والتي تنفذ بحكم القانون .

٨ – يجب أن توجه عناية عاجلة إلى الإجراء المستعمل في بعض البلاد والذي يقضي بمد نصوص الاتفاقات الجماعية التي تشمل نسباً كبيرة من أصحاب العمل والعمال في نقابة أو صناعة واحدة ، حيث تشمل أصحاب عمل وعمال آخرين بقصد أن تشملهم هذه الاتفاقات ، ذلك إنه في الظروف القائمة في مثل هذه البلاد قد أدت الترتيبات التي لها هذا الطابع إلى تقوية نظام المساومة الجماعية .

المستويات الدنيا للعمل :

٩ – على الحكومات أن تقيم أجهزة تحدد فئات الأجور وساعات العمل وغيرها من شروط الاستخدام بفروع أو أقسام خدمات المؤسسة .

١٠ ــ ويجب أن تهدف الأجور إلى ضرورة تمكين العمال من الاحتفاظ بمستوى مناسب للمعيشة .

١١ ــ كما يجب أن تكون منظمات أصحاب العمل والعمال طرفاً يشترك اشتراكاً مباشراً في الطريقة التي تطبق لتحديد هذه الأجور والشروط الدنيا للاستخدام .

١٢ ــ كما يجب أن يوضع نظام للتفتيش له سلطة إجراء تحقيقات يقصد بها التأكد من أن هذه الأجور والشروط مطبقة واقعياً وأن تتخذ الخطوات اللازمة المسموح بها لمعالجة أية مخالفة .

تسوية منازعات العمال :

١٣ ــ أ ــ ليس لمجتمع حر أن يرغم قطاعات سكانه على الخضوع لشروط غير مقبولة لديه .

ب ــ على أصحاب العمل والعمال مراعاة ما عليهم من مسؤولية نحو المجتمع إزاء المركز الحيوي الذي قد تشغله عملية كالنقل في الاقتصاد القومي ، وعليهم أن يعتبروا أن الإجراءات المتطرفة في مثل هذه العملية كالإضراب والإغلاق هي وسائل قصوى يجب أن يسبقها استعمال جميع الوسائل الأخرى لفض النزاع فضاً فعلياً ناجزاً .

التوفيق والتحكيم الاختياريان :

١٤ ــ أ ــ على الدولة أن تقيم أجهزة للتوفيق تكون في متناول أطراف النزاع بقصد مساعدتها على تسوية الخلافات الناشئة عن مفاوضات الاتفاقات الجماعية أو عن تطبيقها .

ب – وبمجرد تقديم موضوع النزاع إلى هيئة توفيق يقبلها جميع الأطراف المعنية يجب الامتناع عن الإضراب أو إغلاق المصانع أثناء إجراءات التوفيق .

ج – كما يجب أن تكون للاتفاقات التي يصل إليها الأطراف أثناء إجراءات التوفيق والتوصيات التي تقدمها هيئات التوفيق ويقبلها الطرفان نفس الصلاحية القانونية التي تتمتع بها الاتفاقات الجماعية العادية .

١٥ – يجب أن تقيم الدولة جهاز التحكيم الاختياري ، وعندما يقدم نزاع إلى هذا الجهاز برضا الطرفين المعنيين يجب أن يعني ذلك قبول الحكم ونية الامتناع عن أي إجراء متطرف كالإضراب والإغلاق أثناء إجراءات التحكيم .

١٦ – في حالة النزاع العمالي الخطير الذي يهدف إلى توقف العمل دون وجود وسيلة أجدى وأنسب لضمان تسوية ، يجب أن تكون الحكومة قادرة على إجراء تحقيق عام في أصل النزاع وشروطه ، كما يجب أن تعلن فوراً نتائج هذا التحقيق مع توصيات هيئة التحقيق بشأن حل عادل للنزاع .

الحق في إغلاق المصانع والإضراب :

١٧ – في الوقت الذي يطبق فيه حق الإغلاق أو الإضراب في النقل الداخلي كما يطبق في باقي الصناعات ، يجب في حالة نشوء نزاع أثناء إجراء قيود موقتة بالتشريع على ممارسة الحق في الإغلاق أو الإضراب أن تكون هناك ضمانات مجدية للاحتفاظ بأجور الاستخدام وشروطه أثناء سريان المفاوضات .

جهاز التعاون بين العمال والإدارة :

١٨ - يجب أن يقوم جهاز صالح على كل المستويات المناسبة لزيادة تطبيق الاتفاقات الجماعية ، ومعالجة التذمرات التي تؤثر على الأفراد والجماعات الصغيرة للعمال معالجة ناجزة .

١٩ - كما يجب أن ينشأ جهاز صالح على المستويات المناسبة لزيادة التشاور المشترك بين الممثلين المعتمدين لأصحاب العمل والعمال بشأن جميع الأمور ذات الأهمية المشتركة ، بقصد تحسين رفاهية العمال ورخاء الصناعة ، وأن يوضع تحت تصرف اللجان المشتركة جميع المعلومات الضرورية .

٢٠ - يعوض أعضاء اللجان حسب فئات الأجور العادية عن وقت العمل الذي يفقدونه في حضور اجتماعات اللجان المشتركة أو ممارسة ما تكلفهم به هذه اللجان من أعمال ، ويجب أن يدفع صاحب العمل أو النقابات هذا التعويض وفق ظروف القضية .

٢١ - ما دام ذلك معقولاً وعملياً يجب على منظمات العمال وأصحاب الأعمال وفق مجريات العمل القومية أن تشترك في وضع وتطبيق أية مشروعات رسمية خاصة كمشروع التدريب الذي ينشأ لصالح الصناعة.

٢٢ - يجب أن يراعى رأي نقابات العمال في تعيين أعضاء الهيئات التي تضع سياسة مؤسسات النقل الداخلي التي تملكها الدولة ، وذلك من حيث الحاجة إلى ضم أشخاص ذوي خبرة ومعرفة بنظام النقابات وبحاجات ومصالح العمل .

* * *

وفيما يلي أيضاً قرار مشابه للجنة الصناعات الكيميائية عام ١٩٥٨ .
توافق اللجنة على القرار الآتي :

١ – تكون نصوص القرار الآتي بمثابة مرشد للأطراف المعنية (على أن يكونوا هم البادئين بالعمل) وكذلك السلطة العامة التي تضع القوانين واللوائح في جهودهم لتحسين العلاقات الصناعية في الصناعات الكيميائية .

الحقوق الإنسانية :

٢ – الحق الأساسي في الحرية النقابية وحق المساومة الجماعية ضروريان للعلاقات الصناعية الناجحة – لذلك يجب ألا يكون هناك في وقت ما أي تحامل على العامل بسبب ممارسته لوظيفته العادية كممثل في نقابة أو عضو في هيئة استشارية مشتركة .

المساومة الجماعية :

٣ – يجب على أصحاب العمل أو منظماتهم المهنية ، وكذلك على منظمات العمال المهنية ، أن يتفاوضوا بنية صادقة ، وأن يبذلوا كل جهد يهدف إلى عقد اتفاقات جماعية في نطاق التشريع أو مجريات العمل لتسوية شروط العمل في صناعتهم ، ولحل المشكلات الأخرى التي قد تكون موضوع المساومة الجماعية بالتراضي ، وشروط الاستخدام العادلة هي من مقتضيات العلاقات الصناعية الناجحة .

جهاز التفاوض المشترك :

٤ – يجب تمكين الأطراف المعنية من إنشاء وإدارة جهاز للتفاوض

المشترك يناسب ظروف البلد ، ويقوم على الاتفاق أو على القوانين واللوائح المحلية ، وذلك للتفاوض في الاتفاقات الجماعية وعقدها وإعادة النظر فيها وتحديدها .

تشجيع إعطاء المعلومات :

٥ — ولكي يتمكن مثل هذا الجهاز من الوصول إلى أهدافه يجب أن يقدم إليه من كلا الطرفين حججٌ معللة وأجوبة صحيحة لتأييد وجهة نظر الجميع وذلك أثناء المفاوضات التي قد تقوم بين أصحاب العمل والعمال أو بين منظماتهم العمالية .

الاتفاقات الجماعية :

٦ — يجب أن تحدد الأمور التي تشملها الاتفاقات الجماعية بواسطة الطرفين المتعاقدين دون إخلال بالنصوص القانونية القائمة ، وطبقاً لطرق المفاوضة المفضلة . ذلك ان الاتفاقات الجماعية التي تحدد حقوق الطرفين المتعاقدين والتزاماتهما يجب أن تعالج بصفة خاصة أموراً مثل الأجور وشروط العمل وطرق العلاقات بين الطرفين .

٧ — قد تسوّي الاتفاقات الجماعية شروط الاستخدام وفق ما يراه الطرفان عادلاً في ضوء التشريع القومي ومجريات العمل المحلية .

نتائج الاتفاقات :

٨ — تلزم الاتفاقات الجماعية كلاً من الطرفين المتعاقدين عليها ، وكذا الأفراد الذين تمثلهم توقيعات الطرفين ، بحيث لا تكون شروط العمل العامة للفئات المعنية أقل فائدة منها في نصوص الاتفاقات الجماعية .

سريان شرعية الاتفاق :

٩ – إذا وضع اتفاق جماعي لمدة غير محددة وجب أن ينص فيه على الطريقة التي يمكن بها إعادة النظر فيه إذا طلب ذلك أحد الطرفين .

١٠ – كما يجب تحديد وقت الإخطار بإنهاء الاتفاق ووسيلة تجديده أو مراجعته في حالة الاتفاقات الجماعية التي ينص فيها على مدة شرعية الاتفاق .

١١ – إذا لم تكن مفاوضات تجديد الاتفاق الجماعي ذات نتيجة موفقة قبل انتهاء مدة شرعية الاتفاقية أو مدة الإخطار بانتهائها ، فإنه من الأفضل استمرار نصوص الاتفاق معمولاً بها لمدة أخرى تحدد بواسطة الطرفين أو بأي وسيلة أخرى يسمح بها التشريع القومي أو مجريات العمل .

تسوية النزاعات الجماعية :

١٢ – يجب أن يكون جهاز التوفيق الاختياري المناسب للظروف القومية في متناول أصحاب العمل والعمال لاستعماله في منع النزاعات الصناعية أو تسويتها .

١٣ – يجب تيسير تحرك الإجراءات بعمل يقوم به أحد طرفي النزاع من جهة ، أو سلطة التوفيق بطبيعة وظيفتها .

التحكيم الاختياري :

١٤ – يجب أن ييسر لكل من يعنيهم الأمر وسائل للتحكيم الاختياري بصفته وسيلة لفض النزاعات التي يصعب حلها بدونه .

النزاعات على التفسير :

١٥ — تعالج النزاعات الجماعية التي تترتب على تفسير نصوص الاتفاقيات الجماعية بإحدى الطرق الآتية :

أ — التفاوض .

ب — إجراء يتفق عليه طرفا النزاع .

ج — إحالتها إلى محاكم العمل أو هيئات أخرى تقوم محلياً .

توقف العمل الجماعي :

١٦ — فيما عدا الحالات التي تتطلب فيها صيغة هذا القرار أو هدفه من الطرفين احترام الالتزام التعاقدي بين الطرفين أو احترام مقتضيات قانونية فإنه لا يوجد في هذا القرار نص قد يفسر بأنه يقيد حق الإضراب بأية طريقة ما .

١٧ — يجب أن يقوم التعاون بين أصحاب العمل والعمال في الصناعات الكيميائية لا على مستوى الصناعة فحسب بل على مستوى أعلى ما أمكن ، يكون ناتجاً عن اتفاقات نوقشت بحرية ، وتم التفاوض عليها بين الأطراف المعنية ، أو يكون مبنياً على نصوص تشريعية طبقاً لما يجري عليه العمل من الناحية القومية .

هيئات التعاون :

١٨ — يصح أن تقوم هيئات للتعاون على أساس مشترك بين أصحاب العمل والعمال بتمثيل متكافىء . وقد تتكون مثل هذه الهيئة من العمال وحدهم ، وفي هذه الحالة يجب أن يكون عدد ممثلي العمال مناظراً لعدد العمال بالمؤسسة . ويجب ألاّ تستبعد بهذا القرار صور أخرى للتعاون بين العمال وأصحاب

الأعمال قد ثبت نجاحها في بلاد معينة . وتوجد في بلاد أخرى علاقات بين صاحب العمل والعامل تختلف عن مثل هذا الجهاز في تشكيلها وتؤدي عملها بنجاح .

١٩ – يجب أن يقوم اختيار أعضاء هيئات العمال الذين يقومون بعمليات التعاون عن طريق الانتخاب الحر بالاقتراع السري بواسطة العمال أنفسهم من بين من يرشحهم العاملون بالمؤسسة أو المنظمات النقابية وفق النظام الذي يقوم محلياً .

واجبات هيئات التعاون :

٢٠ – الوظيفة الأساسية لهيئات التعاون هي العمل على زيادة التفاهم بين الأطراف المتعاونة بالمؤسسة عن طريق تبادل الآراء بروح من المساواة الحقيقية والثقة والأمانة، ومساعدة الإدارة بتناول المعلومات وتقديم الاقتراحات التي تهم الطرفين .

٢١ – وليس لهيئات التعاون في أي وقت أن تتدخل في معالجة المشكلات التي تخضع للمساومة الجماعية .

التسهيلات المادية :

٢٢ – يجب على أصحاب الأعمال أن يقدموا جميع التسهيلات الكافية لحسن سير العمل في هيئات التعاون حيثما وجدت .

وأمثال هذه الاتفاقيات وقرارات مختلف اللجان الصناعية كثيرة العدد ، وتهدف جميعها إلى تحقيق محتويات هذا الباب في الأمور التي تنظم إدارة الأفراد ، وترفع من الروح المعنوية ، وتؤدي إلى سعادة العامل وارتياح صاحب

العمل ، ومن ثم إلى زيادة التنمية الاقتصادية عن طريق زيادة الكفاية الإنتاجية . ويحتاج تحقيق محتويات هذا الباب الى كثير من الدرس والبحث فيما شمله من موضوعات كالاستخدام ، وما يتبعه من مشاكل الأجور وساعات العمل والإجازات وغيرها ، ومن تحليل للوظائف ، وتقدير لكل عملية داخل المؤسسة وغيرها ممّا نورده في الأبواب التالية .

البَابُ الثَالِث

التحليل المهني للوظائف

لقد عالجنا في البابين السابقين موضوعات أساسية يبنى عليها علم الأفراد وتتلخص فيما يأتي :

١ – إن الغرض الرئيسي لعلم الأفراد هو زيادة فعالية العامل أو الموظف ، بحيث تنعكس نتائج هذه الزيادة في عملية الإنتاج .

٢ – إن السبيل إلى تحقيق ذلك هو إنماء الروح المعنوية عن طريق إسعاد العامل وإشباع رغباته .

٣ – وإن القواعد والعوامل التي يبنى عليها رفع الروح المعنوية عديدة ومنوعة تتصل بعضها بقواعد علوم النفس والاجتماع ، وترتبط جميعها ارتباطاً وثيقاً بأوصاف ومميزات ومتطلبات الوظيفة ، ومن ثم وجب العناية باختيار الموظف وطرق تقديمه للعمل وعلاقاته داخل المؤسسة بالمشرف عليه وبزملائه وبديناميكا الجماعة .

ولن يتأتى تحقيق ذلك دون المعرفة الكاملة بأوصاف الوظيفة ، والمسؤوليات والواجبات التي تصاحبها ، والخبرة والمهارات اللازمة لتنفيذها ، وتستلزم تحليلها المهني تحليلاً كاملاً يشمل العناصر التي تتصل بالعمل وبالعامل وبمعدات المؤسسة ونظمها ووسائل تنفيذ العمل وظروفه لكل وظيفة . ولأوصاف الوظائف أهمية كبرى في تحديد العمليات الآتية :

١ – تقييم الوظائف وتدريجها وتحديد أجورها النسبية .
٢ – اختيار الموظف أو العامل .

إرتباط الأجور بعمليات التحليل والتقييم :

عملية التحليل المهني مستقلة تختص بتحديد أوصاف ومميزات الوظيفة ، وعلى ضوء هذه الأوصاف تقوم عملية التقييم للوظائف لوضعها في ترتيب معين بحسب أهميتها الاعتبارية ، وعلى هذا الترتيب يبنى سلم الأجور المقارنة لمختلف الوظائف وفق ماهيتها وحجمها ومسؤولياتها ومميزاتها . فالوظائف التي تتطلب درجة عالية من المهارة والمران الطويل، وتحمل في طياتها مسؤوليات كبرى ، تكافأ بأجر أكثر من أجر تلك الوظائف التي تتطلب مستويات أقل من المعرفة والخبرة والمهارة وتحمل مسؤوليات أقل ، كما تتساوى هذه الأجور في الوظائف التي تتساوى مسؤولياتها وكفاءات شاغليها .

وعملية تحليل الوظائف إلى عناصرها والتعرف على مميزاتها التي تتطلب من العامل أو الموظف أن يقدم لوظيفة ما درجة معينة من المعرفة والخبرة والذكاء والاستعداد الذهني والبدني ، إن هي إلاّ وسيلة لتقييم الوظائف تقييماً يحقق هدفين أساسيين في العمل هما :
١ – وضع العامل المناسب في الوظيفة التي تناسب قدراته .
٢ – تطبيق مبدأ الأجر المتكافىء للعمل ذي القيمة المماثلة دون تمييز قد يبنى على الجنس أو اللون أو العقيدة ، وبذلك يتأتى ضبط الأجور ضبطاً نسبياً بطريقة منطقية يقبلها العامل وصاحب العمل ومنظمات كل منهما .

وسنتعرض في باب تالٍ إلى موضوع الأجور بشيء من التعمق ، إلاّ أنه يجب أن يعرف هنا أن محاولة تسيير العمل على أساس تقييم الوظائف لا تصطبغ دائماً بالصبغة العلمية الدقيقة في طريقتها وفي نتائجها ، ممّا جعلها

أحياناً موضع نقد النقابات العمالية رغم اعتماد كثير من المؤسسات عليها كوسيلة مساعدة في وضع مبادىء الأجور والتدريج في سلم عادل ومتزن . فقد نجد أحياناً داخل المؤسسة الواحدة فروقاً بينة قد ترجع إلى :

١ – الإبقاء على أوضاع سابقة ترتبت عليها هذه الفروق .

٢ – اعتماد بعض المؤسسات على رئيس قسم من أقسامها في تقييم الوظيفة دون استشارة أو تعاون رئيس قسم آخر يشرف على عملية مماثلة أو مشابهة ، ممّا يتسبّب عنه اختلاف وضع الوظيفة في جدول تقييم وتدريج الوظائف ، وبالتالي اختلاف الأجر المقرر لها .

٣ – الوضع المحلي أو الزمني لسوق العرض والطلب على مستوى الوظيفة . وتواجه المؤسسات مشكلة دقيقة عندما تحاول تعديل مثل هذا التباين الناشىء عن أحد العاملين الأولين ، فتعديله المفاجىء قد يحدث اختلالاً في أوضاع الموظفين داخل المؤسسة ، لذلك تنتهز الإدارات الماهرة في المؤسسات فرصة تطبيق قانون جديد أو تعديل عام للأجور لتصحيح مثل هذه الأوضاع .

وفيما يختص بتأثير سوق العرض والطلب في قيمة الأجور فإنه لا بد هنا من تقرير حقيقة واقعية وهي أن هذا التأثير على قيمة الأجور النسبية رغم ما يبذل من مجهود في عملية تقييم الوظائف بمختلف الطرق بقصد تحقيق الأجر المتكافىء للعمل المماثل يتوقف أولاً على مقدار التقدم أو التخلف الاقتصادي في البلاد الصناعية ، ويظهر أثره بصورة واضحة في القطاعات التقليدية الّتي يعتمد اقتصادها على الزراعة ، والّتي يزداد فيها معدل نمو عدد السكان فيزيد المشكلة تعقيداً .

ذلك انه في القطاعات الحديثة الّتي يعتمد اقتصادها على الصناعة ، كثيراً ما تعاني المؤسسات الصناعية من نقص اليد العاملة في سوق العامل الماهر ، ومن زيادة في سوق العامل العادي أو نصف الماهر ، ممّا يترتب عليه اختلال في ميزان القوة العاملة ، حيث تسود البطالة الكلية أو الجزئية في قطاع العامل

العادي ونصف الماهر ، والحاجة الماسة في قطاع العامل الماهر ، ويتبع ذلك اختلال في أسس وقواعد الأجور رغم ثبوت أوصاف العمل وأسس تقييمه . وقد يتسبب عن مثل هذا الوضع رد فعل مجزي للعمل في دفع العامل العادي أو نصف الماهر إلى تحسين مستوى مهارته عن طريق الدراسة والتدريب ليشغل الوظائف الخالية في مستوى المهارة ، ويكون لذلك أثر حسن في الإقلال من كثرة العرض على الوظائف الأقل مهارة ، وفي سد العجز في الوظائف التي تتطلب المهارة، وفي الإقلال من اتساع الفجوة بين نوعي الوظائف، ومن حدة التصارع الذي يقوم بين قوى العرض والطلب على مختلف مستويات العمل .

وعدم توازن العرض والطلب في أية دولة هو أخطر عامل في تأثيره على اقتصاد هذه الدولة . فنقص اليد العاملة قد يتبعه ارتفاع باهظ في الأجور وأثمان السلع ممّا قد يؤثر جدياً في اقتصاديات التصدير وفي دخل الدولة من النقد الأجنبي ، كما أن زيادة اليد العاملة وارتباط هذه الزيادة في القطاعات التقليدية خاصة بزيادة النمو المضطرد في عدد السكان قد خلق أسوأ مشكلات المجتمع وهي البطالة الكلية أو الجزئية وزيادة نسبتها إلى قوة العمل .

ونورد هنا بعض الأرقام الصارخة والتي تدل على التطور السريع في عدد سكان العالم :

في العام الأول من التقويم الافرنجي	٣٠٠	مليون
في يونيو عام ١٩٦٧	٣٤٢٠	مليوناً
المنتظر في عام ٢٠٠٠	٦١٤٣	مليوناً

ولعله من المفيد أيضاً أن نورد هنا الجدول الآتي المأخوذ من بحوث هيئة الأمم المتحدة لدراسة تطور عدد السكان في مختلف قارات العالم منذ عام ١٩٢٥ احتمال التقدير الموضوع لعام ١٩٧٥ (دراسات سكانية رقم ٢٨ نيويورك) :

جدول مقدار سكان العالم ومعدلات الزيادة السنوية موزعة بالأقاليم
(على افتراض منخفض) عدد السكان بالملايين

المنطقة	عام ١٩٢٥	عام ١٩٥٠	المعدل السنوي للزيادة المئوية من ٢٥ — ١٩٥٠	عام ١٩٦٠	المعدل السنوي للزيادة المئوية ٥٠ — ١٩٦٠	عام ١٩٧٥	المعدل السنوي للزيادة المئوية ٦٠ — ١٩٧٥
آسيا	١٠٢٠	١٣٨٠	١٫٤	١٦١٠	١٫٦	٢٠٤٠	١٫٨
إفريقيا	١٤٧	١٩٩	١٫٤	٢٣٤	١٫٨	٢٩٥	١٫٧
أمريكا اللاتينية	٩٩	١٦٣	٢٫٥	٢٠٤	٢٫٥	٢٨٢	٢٫٦
أوقيانيا	١٠	١٣	١٫٢	١٦	٢٫٣	٢١	٢٫١
أوربــا	٣٤٠	٣٩٣	٠٫٦	٤٢٣	٠٫٨	٤٥٨	٠٫٦
أمريكا الشمالية	١٢٦	١٦٨	١٫٣	١٩٦	١٫٧	٢٣٢	١٫٢
الاتحاد السوفيتي	١٦٥	١٨١	٠٫٤	٢١٤	١٫٢	٢٦٦	١٫٦
المجموع	١٩٠٧	٢٤٩٧	١٫٢	٢٨٩٧	١٫٦	٣٥٩٤	١٫٦

وفي جدول آخر من إحصائيات هيئة الأمم المتحدة لمقدار الزيادة على افتراض منخفض في عدد السكان ممّن هم في سن العمل (من ١٥ إلى ٥٩ سنة) في الأقاليم المتخلفة اقتصادياً في المدة من ١٩٦٠ إلى ١٩٧٥ يتضح أن هذه الزيادة هي ١,٥٪ في آسيا باستثناء الأجزاء الآسيوية من الاتحاد السوفيتي ، ١,٤٪ في إفريقيا ، ١,٩٪ في أمريكا اللاتينية ، ٠,٦٪ في أوروبا الجنوبية ، ١,٥٪ في المناطق الأخرى .

ولا يقتصر معنى هذه الزيادة المضطردة في عدد سكان العالم على أن هناك ملايين من البطون تولد سنوياً وتحتاج إلى غذاء وشراب ، ولكنها تعني أيضاً زيادة في عدد الأيدي العاملة ونمواً في طلب السلع والخدمات ، وخلقاً لوضع المنتج والمستهلك . وإذا راعينا أن نسبة كبيرة من هذه الزيادة في عدد السكان تقع في بلاد لا يزدهر فيها سوق العمل ، ويزيد حجم الاستهلاك على حجم الإنتاج ، فإننا لا نلبث أن نرى اختلال ميزان العرض والطلب في سوق الإنتاج والاستهلاك ممّا أدى إلى ظهور الفقر المدقع أو النسبي في مختلف البلاد ، والذي شكل أحد أسباب قيام الثورة الصناعية .

تأثير تطور تكنولوجيا العمل على عملية تحليل الوظائف :

شاهد القرن العشرون تطورات عديدة ومنوعة في مختلف ميادين العمل من حيث أساليب وطرق تنفيذ مختلف العمليات . فالمزارع الكبرى والزراعات التعاونية قد شاهدت نهاية المحراث اليدوي الذي تجره الحيوانات ويقوده العامل ، وما حل محله من محاريث ميكانيكية وآلات زراعية حديثة للبذر وللحصاد وللري ولإبادة الحشرات ، حلت جميعها محل العمل اليدوي الفردي ، كما شاهدت المؤسسات التجارية والمالية عصر أجهزة الحساب الآلية التي تتدرج من ماكينات الحساب الآلية المكتبية إلى الأجهزة الألكترونية

(Computers) التي تحلل العمليات وتصنفها وتجيب على مختلف الأسئلة .

كل هذا التطور الحديث في تكنولوجيا العمل قد غير من صفات الوظيفة ومميزاتها ومتطلبات إنجازها ، وبذلك غيَّر من تصنيف أو ترتيب الوظائف داخل المؤسسة الواحدة تغييراً يختلف بين الجذري في بعضها والجزئي في البعض الآخر ، كما أنه خلق وظائف جديدة لها صفاتها ومميزاتها . ومتطلبات إنجازها احتاجت إلى تقييم جديد وأحوجت الموظف إلى ممارسة تدريب خاص ، واستلزمت إعادة تقييمها وتدريجها في سلم الوظائف .

تحليل الوظائف وأهدافه :

يبنى التوجيه السليم للعامل والموظف في إدارة علم الأفراد على تعريف الوظائف وإعداد وصف مفصل دقيق لكل عملية في كل وظيفة من وظائف المؤسسة ، وعلى أساس العلم بأوصاف الوظيفة ومميزاتها ومتطلباتها ممّن يشغلها يمكن معالجة الموضوعات الأساسية الآتية :

١ – تقييم الوظائف وتدريجها داخل المؤسسة بإحدى الطرق المتبعة والتي نوردها في الباب التالي .

٢ – اختيار الموظف بحيث تتناسب مؤهلاته لمتطلبات الوظيفة التي سيشغلها من مهارة وقابلية وقدرات عقلية وبدنية .

٣ – إعداد برامج التدريب داخل العمل وخارجه لسد النقص في درجات المهارة ، ولتدريج الموظفين في سلم الترفيعات بالمؤسسة ، ولمواجهة تطورات تكنولوجيا الصناعة .

٤ – إعداد سلم الأجور على أساس تقييم الوظائف ودراسة مشاكل الأجور مع العمال ونقاباتهم على أسس معترف بها .

٥ – وضع برامج التخطيط داخل المؤسسة لرفع مستوى الإنتاج فيها .

٦ ـ إعطاء المعلومات التي قد تطلبها النقابات العمالية أو محاكم التحكيم أو لجان التوفيق في فض النزاعات العمالية التي تتعلق بالأجور أو بالأمن الصناعي .

لذلك يتضح جلياً أن مختلف أوجه إدارة الأفراد تبدأ بوضع أوصاف العمليات بعد تحليلها تحليلاً دقيقاً . ويتوقف نجاح عمليات اختيار الموظفين وتدريبهم وتحديد أجورهم وتدريجهم ونجاح المفاوضات التي قد تجري لفض النزاعات العمالية على مدى العناية والحذق الذي يستعمل في وصف الوظائف وتقييمها ووضع مميزاتها التي توضح ما تتطلبه الوظيفة من مهارة فيمن سيشغلها .

تعريف التحليل المهني :

عملية التحليل المهني سابقة لعملية وضع أوصاف الوظيفة ، وتستلزم تجميع معلومات متوالية عن طبيعة العمل ومستلزماته من قدرات ذهنية أو بدنية ودور العامل والآلة التي تستخدم في إنجاز العمل ، ومقدار الوقت اللازم لكل عملية ، ومستوى الدقة في التشطيب والإنتاج .

ويعتمد في الحصول على عناصر التحليل على الملاحظة واستقراء المعلومات مباشرة ، أو عن طريق الاستجواب الإحصائي للقائمين بالعملية بقصد تحديد الأعمال التي تنطوي تحت تلك الوظيفة ، ثم حصر أنواع ودرجات المهارة والمعرفة والخبرة والكفاءة التي يجب أن تتوفر في من يشغلها ، ومدى استعداده لتحمل المسؤولية التي ترتبط بها لتأمين نجاحه في عمله عن طريق معرفته التامة بجميع العوامل التي تميز هذه الوظيفة عن باقي الوظائف .

وجدير بالذكر أن نجاح عمليات التحليل المهني هو أساس نجاح ما يتلوها من علميات تقييم الوظيفة وتحديد الأجور ، وترتبط جميعها ارتباطاً وثيقاً بعلاقات الأفراد وعلاقات العمل ووضع السياسة العامة لإدارة المؤسسة من

النواحي الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، كما ترتبط بالإدارة المالية للمؤسسة وبعمليات الإنتاج والتسويق .

وفيما يلي ترجمة عربية لوصف وظيفة من وظائف قسم الإشراف والتدريب بإحدى مصانع الطائرات في انجلترا وذلك بمناسبة الإعلان عن وظيفة خالية :

الإعلان عن الوظيفة :

يحتاج قسم صناعة الكاوتشات في شركة صناعية للطائرات إلى مشرف على الخدمات الهندسية ، مسؤول عن العمليات الميكانيكية والهندسية في القسم ، لا يتجاوز عمره الخامسة والأربعين سنة ، يحمل كفاءة ومؤهلات في الهندسة ، ويفضل من كان عضواً في معهد تكنولوجيا الكاوتشوك . ويجب أن تكون له خبرة سابقة لمدة لا تقل عن عشر سنوات في صناعة الكاوتشوك . والمرتب الأساسي لا يقل عن ١٢٠٠ جنيه في السنة الواحدة ، ويتوقف في تحديده على السن والخبرة والمؤهلات ، وهناك امتيازات إضافية عديدة ومعاش محقق كامل من الشركة دون مساهمة الموظف .

وصف الوظيفة :

تسمى الوظيفة حالياً ملاحظ أول على الأعمال الهندسية المتعلقة بصناعة الكاوتشوك وقد عدلت التسمية إلى وظيفة مشرف عام .

١ ــ العملية :

الملاحظ الأول هو عضو في الإدارة العليا للمصنع ومسؤول عن جميع الخدمات الهندسية التي تدخل في نطاق الإنتاج الصناعي للمصنع .

٢ ـ المسؤوليات والسلطات :

أ ـ شاغل هذه الوظيفة مسؤول مباشرة أمام رئيس المهندسين ، ولديه سلطات كاملة لضبط جميع العمليات الهندسية الميكانيكية والكهربائية في المصنع ، ويقدم اقتراحاته إلى رئيس المهندسين في كل ما يختص بظروف العمل في المصنع ومعداته الآلية ،

ب ـ ويطلب إليه أن يعمل جنباً إلى جنب مع رئيس قسم الهندسة والتنمية .

جـ ـ وله أن ينوب عن رئيس المهندسين في تقديم ما قد يطلبه رئيس العمليات الكيمائية من خدمات .

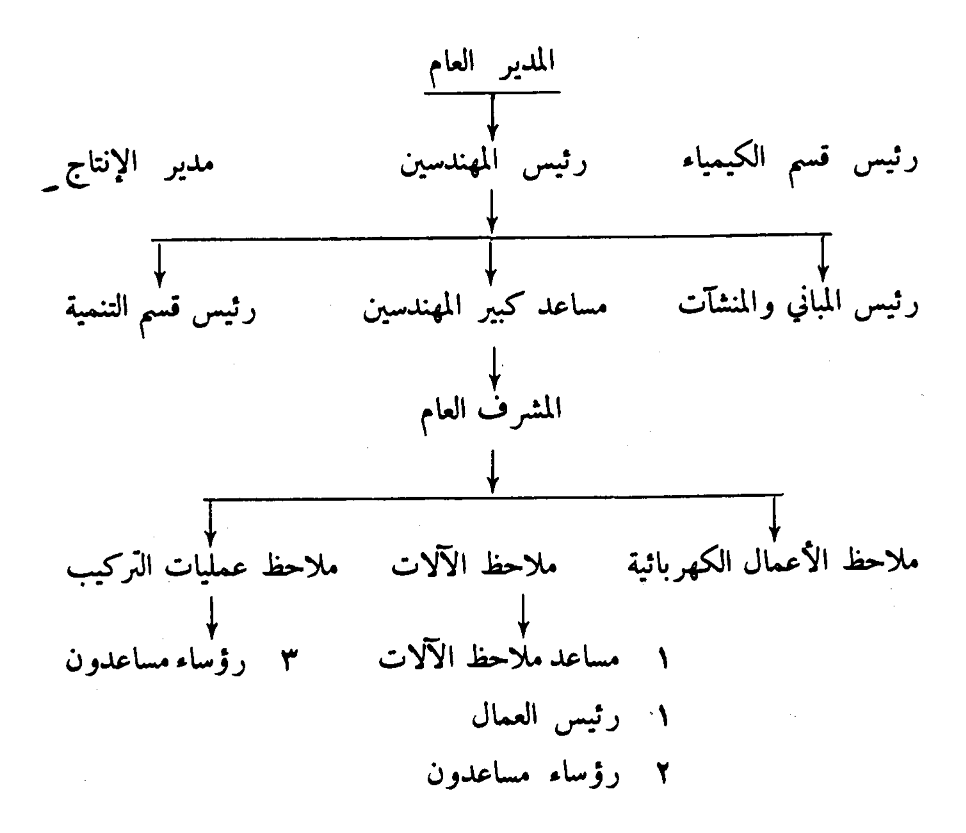
د ـ وعليه أن يعمل متعاوناً مع المسؤول عن المباني والأرض في كل ما يتعلق بتطويرها وتحسينها .

هـ ـ وعليه أن ينظم ويشرف على عملية التناوب الثلاثي في العمل اليومي من السادسة صباح يوم الاثنين إلى السادسة صباح يوم السبت من كل أسبوع ، وتناوب ليوم من ٧,٣٠ صباحاً إلى ٥,٣٠ مساء .

و ـ ويشرف على تنظيم وضبط جميع عمليات الهندسة الميكانيكية والكهربائية التي يتعاقد عليها من الباطن .

وفيما يلي خريطة تنظيم العمل :

٣ ـ أ ـ خريطة التنظيم :



ب ـ ١ ـ قسم الآلات :

ما يتصل بصناعة الآلات من خراطة وحفر وتنقيب للمحافظة على مختلف الماكينات وصيانتها . ويشتمل العمل على كثير من عمليات البرادة والغربلة وصناعة الآلات والتركيب والسباكة التي تحتاجها الصيانة والنمو المضطرد للمصنع .

٢ ـ قسم التركيب :

يقوم القسم على إعداد الأعمال الخاصة بالصيانة والتنمية ، ويلحق به قسمان صغيران يختصان بعمليات التصليح ، ويعاون هذا القسم في تحقيق عمليات التناوب .

٣ ـ قسم الكهرباء :

قسم حديث استقل حديثاً بعد أن كان جزءاً من قسم التركيب وقد زادت أهمية الأعمال التي يقوم بها هذا القسم زيادة مضطردة نتيجة استخدام المكابس الالكترونية والأجهزة الكهربائية الحديثة .

٤ ـ قسم الإنتاج :

يقوم هذا القسم أصلاً على عمليات التنسيق والإنتاج في صناعة مركبات الكاوتشوك للسيارات وللطائرات ، وبه مكبسان ٥٦ بوصة وأربع مطاحن ، وعدد كبير ومنوع من مكابس الدباغة والتشكيلات تدار بالبخار . وينقل الإنتاج على سيور الانتاج الآلي التي تدار بالقوة الكهربائية .

ويستخدم المصنع ١٨٠٠ موظف منهم ١٦٠٠ عامل . ويضم الرقم الأخير ١٢٠٠ عاملاً غير ماهر يقومون بعمليات تكرارية . وتعمل النساء في عمليات التشطيب والتغليف والحزم .

وتوزع القوة الهندسية كما يأتي .

- قسم الآلات ٤٠ عاملاً ماهراً ، ١٠ في أعمال عادية .
- قسم التركيب ٣٨ عاملاً بين ماهر ونصف ماهر .

ويمر المصنع حالياً في أطوار نمو سريع على مدى الثمانية والأربعين عاماً التي هي عمر المصنع . وللمصنع رصيد مالي ذو قيمة قد حجز لأعمال التنمية .

وينتظر أن يكون للوظيفة الحالية المعروضة حالياً مستقبل يحمل مسؤوليات تبدو علائمها حالياً فيما استدعي تغيير اسمها الحالي من ملاحظ أول إلى مشرف عام .

هذه صورة لأوصاف الوظائف كما تضعها المصانع في البلاد المتقدمة صناعياً ، وترى من الضرورة عرضها عندما تقوم بعملية اختيار الموظفين لشغل الوظائف الحالية .

واجبات من يقوم بعملية تحليل الوظائف :

على من يقوم بعملية تحليل الوظائف أن يدرك جميع النقاط التي وردت في تعريف هذه العملية وتحديد أهدافها ، فيعمل على وضع صورة شاملة لجميع الأعمال التي تدخل في نطاق الوظيفة ، وعلى ارتباط هذه الأعمال بما قد يتصل بها من أعمال في أقسام أخرى .

كما يجب أن يشمل هذا الوصف ما قد يكون منها خارجاً عن نطاق المهنة ، فقد يضع مدير مدرسة نظاماً لحصر الغياب في الدقائق الأولى من اليوم المدرسي ، ويكلف سكرتيرته بجمع أوراق الغياب أو التأخير ، كما أن مدير عمل ما قد يضع ضمن أعمال سكرتيرته إعداد فنجان من الشاي في أوقات معينة من اليوم .

لذلك يجب أن يراعي من يقوم بعملية التحليل أن يسفر عمله عن سجل واقعي لكل ما يتعلق بالوظيفة ، ويشمل ذلك :

١ — تمييز الوظيفة بدقة وتسميتها وتعريف وضعها في الخرائط التنظيمية .

وقد يكون من المستحسن أن يرجع في التسمية إلى القواميس التي وضعت لأسماء الوظائف الدارجة في مختلف أنواع العمل ، وذلك لتلافي اختلاف أسماء الوظائف ذات الطبقة الواحدة .

٢ ــ وصف جميع الأعمال التي تدخل في نطاق تلك الوظيفة وصفاً دقيقاً وتاماً .

٣ ــ تحديد مميزات الوظيفة وما ينتظر من شاغلها في ضوء هذه المميزات أن يقدمه للعمل من خبرة سابقة ، ومعرفة ومهارة ، وقدرة عقلية أو بدنية .

٤ ــ تحديد الواجبات والمتطلبات اللازمة في الشخص الذي يختار لشغل الوظيفة بحيث يقوم بأدائها على الوجه الأكمل .

٥ ــ وصف ظروف العمل في هذه الوظيفة من حيث التهوية والحرارة والبرودة والرطوبة والضوضاء والإضاءة .

٦ ــ تحديد عدد الساعات التي يتطلبها العمل في هذه الوظيفة ونوع الآلات المستعملة في أدائها ودرجة الصعوبة التي يتطلبها العمل .

وأنواع المعلومات التي يجب تجميعها وتقديم تقرير عنها لمواجهة متطلبات التحليل المهني الشامل لأي وظيفة ، قد تلخص في أربع نقاط فندت بطريقة قياسية ، وسميت بمعادلة تحليل الوظائف ، وهي :

١ ــ ما يعمله العامل .

٢ ــ كيف يعمل العامل عمله ؟

٣ ــ لماذا يقوم العامل بعمله ؟

٤ ــ المهارات اللازمة لتأدية هذا العمل .

أهمية أوصاف الوظيفة :

قبل أن نأتي على الطرق المتبعة في تحضير وصف الوظيفة يجب أن نؤكد مرة أخرى أهميتها القصوى في ميدان العمل والعمال على السواء كأساس للكثير ممّا يتصل بعملية إدارة الأفراد ، وبمستوى الإنتاج ، وبما يترّتب عليها من عوامل هامة سنعالجها في الأبواب التالية ، كاختيار الموظف على مبدإ تكافؤه للوظيفة، ووضع برامج التدريب ، واختيار من سيلتحقون بها ، وتقدير درجة نجاح العامل في ضوء العلم بأوصاف الوظيفة ومميزاتّها ، وتقييم الوظائف داخل المؤسسة وما يتبعه من تحديد للأجور النسبية وفق ما يوضع من قواعد وما يتخذ من عوامل لتحديد الأجر المتكافىء للعمل المماثل ، ووضع نظام لتدريج الموظفين في وظائف المؤسسة .

ويجب ألاّ يغيب عن الذهن أن الخطوة الأولى في تنظيم العمل داخل المؤسسة تتصل أولاً بوضع نظام ترتيب الوظائف ، وتحديد أعمال كل من يعمل بها ، بعد وضع أوصاف شاملة لكل وظيفة بوسائل تحليلية هادفة لا تتأثر مباشرة بشخصية شاغل الوظيفة .

طرق تحضير وصف الوظيفة :

هناك ثلاثة طرق رئيسية لتحضير وصف الوظيفة يختار منها مدير إدارة الأفراد ما يشاء وفق ما يراه ، بالاشتّراك مع المدير العام للعمل ، وهي :

١ – طريقة الأسئلة الإحصائية ، وذلك بإعداد مجموعة شاملة من الأسئلة تتصل بمحتويات العملية ، وطرق تنفيذها ، وظروف العمل بها ، ومستلزماتّها من مهارات وقدرات ، وتوجه هذه الأسئلة إلى مجموعة أو عينة ممّن يمارسون هذه الوظيفة ، ثم دراسة الإجابات واستخلاص صورة لوصف الوظيفة .

٢ ــ المقابلة المباشرة مع العامل أو مع المشرف عليه أو كليهما .

٣ ــ الملاحظة المباشرة عن طريق مراقبة العامل أثناء عمله في الوظيفة .

ويتوقف اختيار إحدى هذه الطرق على ما يراه المدير العام للمؤسسة أو نائبه الذي يدير إدارة الأفراد وفق ظروف العمل ، فإذا كانت الوظيفة تباشر في أمكنة متباعدة ، أو كانت على مستوى عالٍ في سلم الوظائف بالمؤسسة ، فقد تفضل طريقة الأسئلة الإحصائية ، كما قد تفضل طريقة المقابلة إذا توفر لدى المؤسسة أشخاص مدربون على عملية التحليل المهني .

وينحصر وصف الوظيفة في عمليتين أساسيتين :

١ ــ إعداد كشف بجميع الواجبات التي تدخل في نطاق الوظيفة ، وترتب هذه الواجبات على أساس عامل الزمن اللازم لتأدية كل من الواجبات أو على أساس صعوبتها ، أو كليهما معاً . مثال ذلك :

فراش مكتب :

تنظيف مجموعة من مكاتب الموظفين أو الفصول الدراسية داخل مبنى . تجميع المهملات في السلال الخاصة بذلك وتفريغها في الخزانات الخاصة بذلك استعداداً لنقلها إلى أماكن الحريق . وقد يشمل ذلك تنظيف دورات المياه والتبليغ عن أي إهمال في استعمالها ، أو عطل في مكوناتها .

رئيس فراشين :

يفتح مبنى المكاتب في الصباح ويتأكد من سلامة محتوياته . يشرف على عمل مجموعة من الفراشين . يتسلم من المسؤول عن المباني الأوامر الخاصة بالعناية بالمبنى والمكاتب ، ويقدم إليه تقاريره . يقفل المكاتب والمبنى في نهاية العمل . يسكن في نفس المبنى .

كاتب حسابات :

يمسك سجلات حسابات المبيعات للعملاء وحسابات الإنتاج . يبلغ قسم الديون عن الحسابات الدائنة المتأخرة في السداد . يقوم بالعمليات الإحصائية التي قد يكلفه بها مدير الحسابات المسؤول . تنظيم صحائف الدائنين في الوضع الذي يسمح بالوصول إليها دون ضياع الوقت .

وقد تختلف أوصاف هذه الوظيفة إذا استخدمت الإدارة آلات حساب ألكترونية ، فتتحول إلى عمليات إعداد البطاقات وثقبها في أماكن معينة ، وتنظيم مناهج العمل على مثل هذه الآلة ، ثم ترجمة الإجابات التي تعطيها الآلة .

مهندس مقاولات :

ينوب عن رئيس قسم المقاولات – يقدر العطاءات وإمكانيات التنفيذ في حالة المنشآت الكبرى بالتعاون مع قسم التسويق – متابعة الإنشاء – وتقديم تقاريره إلى مدير قسم المقاولات .

مشرف بناء بالقوالب :

يتسلم العمليات من المهندس المسؤول – يقسم العمل حسب نوعه وأهميته على رصّاصي القوالب – يختبر نوع المونة المستعملة في رص القوالب ويتأكد من صلاحيتها – يشرف على عمل عدد من البنائين ، وليكن ٣٦ بناء تحت الإشراف الجزئي لستة مساعدين لهذا المشرف – يشرف على العمل يومياً ويقدم تقاريره اليومية إلى المهندس المسؤول .

مساعد العلاقات الصناعية في مؤسسة ما :

يسند إليه مسك سجلات الغياب والتأخير وحوادث العمل والمرض في المؤسسة فيما يتصل بجميع عمالها ومستخدميها الذين يعملون في قطاعه الصناعي – يعاون مدير العلاقات الصناعية لهذا القطاع في وضع التوجيهات التي يبعث بها إلى مديري ومشرفي مختلف الأقسام التابعة لإدارته – يدرس ويقترح على المدير ما يراه خاصاً بما قد يقدم من مشروعات للتأمين الصناعي والضمان الاجتماعي وأخطار حوادث العمل – هو بحكم وظيفته عضو في لجنة العلاقات الصناعية للقطاع الصناعي الذي يعمل به .

هذه أوصاف بعض الوظائف جئنا بها على سبيل المثال في نواحٍ مختلفة من نشاط المؤسسات الصناعية وغيرها وقد وضعناها هنا بصورة مختصرة دون إيراد ساعات العمل وظروفه في كل عملية .

٢ – تحديد مميزات الوظيفة :

ويقصد بمميزات الوظيفة ما يحتاجه أداؤها من عوامل خبرة وثقافة ومهارة وصفات تتمثل في شاغلها ، وتحدد مميزات الوظيفة درجات هذه العوامل التي يجب أن تتوفر لدى الموظف لتأمين نجاحه في عمله .

ففي **ميدان الثقافة والتدريب** ، يجب أن تحدد مناهج الدراسة أو التدريب التي يجب أن يكون قد مارسها من يتقدم لشغل الوظيفة قبل أن يعتبر لائقاً للنظر في أمر تعيينه .

وفي **ميدان الخبرة** ، يجب أن تحدد الميادين التي يجب أن يكون قد مارس العمل بها قبل النظر في أمره . وتختلف أهمية موضوع الخبرة ودرجتها باختلاف الوظائف .

وفي **ميدان المهارة** ، يجب أن يحدد نوع المهارة ودرجتها وفق متطلبات العمل بهذه الوظيفة وتعتبر المهارة أهم عوامل مميزات الوظائف ، وذلك لسهولة تقديرها عن طريق الاختبار . مثال ذلك مختزل يأخذ ١٢٠ كلمة في الدقيقة أو كاتب آلة يسجل ٦٠ كلمة في الدقيقة ، ويؤخذ في الاعتبار ما إذا كان ذلك نقلاً عن تسجيل أو مكتوب أو مسودات كتبها مدير العمل .

وفي **ميدان صفات العامل** ، يجب التعرف على ما يمكن لهذا العامل تقديمه لعمله من صفات شخصية ، ويصعب تقدير ذلك قياسياً فيعتمد في هذا التقرير على خدمات مكاتب الاختبارات النفسانية وعلى تقدير المتخصصين في المقابلات . وأهمية صفات العامل قد تفوق أهمية الخبرة والمهارة والتعليم في كثير من الأعمال المكتبية التي تتصل بعلاقة الموظف بالجمهور .

ونأتي هنا على بعض المبادىء التي وضعتها إحدى المؤسسات كوسيلة من وسائل التحليل المهني ، نوردها على سبيل المثال . وقد صاغت هذه المؤسسة اقتراحاتها في صورة سلسلة من الأسئلة الإحصائية أوردتها على فورمة خاصة تاركة مسافات مناسبة لإجابة العامل، ووزعتها على مجموعة من العمال، وتهدف الأسئلة إلى :

١ – وضع قائمة كاملة بالواجبات التي تنطوي عليها وظيفتك ، وتحديد أمام كل واجب نوعه الزمني من حيث أنه يومي أو أسبوعي أو فتري .

٢ – وضع سلسلة من الأوصاف توضح كلاً من الواجبات السابقة .

٣ – ترتيب هذه الأوصاف بحسب أهميتها في العملية ، موضحاً الأساس الذي وضع عليه هذا الترتيب .

٤ – بيان ما يأتي :

أ – هل يرجع هذا الأساس إلى الزمن الذي يستلزمه أداء هذا الواجب ؟

ب– هل يرجع إلى درجة صعوبة أداء هذا الواجب ؟

ج – هل يتصل بأهميته في عملية الإنتاج ؟

٥ – بيان تلك الأعمال التي يقوم بها الموظف نفسه بصفة دائمة والأعمال التي يقوم بها في فترات غياب عامل آخر أثناء غيابه ، أو بالاشتراك مع عامل آخر . وينبه العامل إلى ما يأتي :

١ – وصف العملية :

يجب في وضع أوصاف العملية ألاّ تستعمل التعبيرات والكلمات غير المحددة ، فلا يقال أنا أساعد في كذا أو أساهم فيما يختص بكذا ، إذ ان مثل هذه التعبيرات لا تعطي صورة واضحة محدودة عن طبيعة العمل ما لم تتبع بكيفية العمل وطريقة تنفيذه ودرجة الدقة المطلوبة والمسؤولية التي ترتبط بالعمل . ففي حالة طابع آلة ، تابع لقسم الإحصاء مثلاً يكون من المفضل أن يقول : أنا أطبع مسودة البيانات الإحصائية بالقلم الرصاصي مأخوذة من التقارير الإحصائية من فئة الستة أو الثمانية تقسيمات ، وأراجع عملي في آخر الأمر قبل أن أطبعه على ورق الحرير تمهيداً لإعداد النسخ المطلوبة . وذلك بدلاً من أن يقول : أقوم بطباعات عامة في قسم الإحصاء .

٢ – تحديد درجة المسؤولية :

يجب تحديد درجة المسؤولية التي يحملها الموظف ، فإذا قام على إعداد تقرير مبني على تجميع الأرقام والمعلومات اللازمة من عدة مصادر وسجلات ثم تبويبها على شكل معين وجب أن يوضح الموظف :

أ – مسؤوليته عن دقة هذا العمل وعلاقتها بمصادر البيانات .

ب – نوع المراجعة أو التدقيق اللازم الذي يتلو هذا الإعداد وإلى أي مدى ؟

جـ – الجهة التي يرفع إليها تقريره .

د – المسؤول عن المراجعة الأخيرة للتقرير قبل تقديمه .

٣ – التعريف بالنسبة المئوية للوقت اللازم :

يجب أن يوضع على الهامش في اليسار ، مقابل كل عملية ، النسبة المئوية للوقت الذي يصرف في أدائها .

٤ – الواجبات التي لها طابع الصعوبة :

بعد إيراد مختلف الواجبات التي يؤديها الموظف في وظيفته يجب أن تضاف فقرة خاصة أخيرة يحدد فيها أصعب تلك الواجبات بالنسبة للقائم بها أو أن يوضح أسباب هذه الصعوبة .

٥ – أكثر الواجبات مسؤولية :

كما يجب أيضاً إيضاح ما يعتبره الموظف أكثر واجباته مسؤولية وفق ما يراه تجاه مسؤوليته النهائية الملقاة على عاتقه كماً وكيفاً ، ومدى سوء النتائج التي قد تترتب على خطإ يرتكب في تأدية مثل هذه المسؤولية الكبرى .

٦ – العوامل السالبة في العمل :

يسأل الموظف هنا عن الوجوه غير السارة في عمله بالنسبة لساعات العمل غير المنتظمة ليلاً أو نهاراً ، والوقوف لساعات طويلة ، والحرارة والتراب والرطوبة والتهوية . . . الخ .

٧ – مسؤولية الإشراف :

وإذا كانت الوظيفة على مستوى عالٍ في سلم الوظائف وحملت معها مسؤولية إشرافية ، وجب أن تشمل الاستمارة على أسئلة من النوع الآتي :

١ – على أي وحدة أو مجموعة أشخاص يكون إشرافه ؟

٢ – ما هو عدد الموظفين الذين يشرف عليهم ؟
٣ – ما هو عدد وأسماء الوظائف وعدد الأفراد في كل وظيفة ؟
٤ – ما هو هدف كل من هذه الوظائف ؟
٥ – ما هو تقريره لظروف العمل في كل وظيفة ؟
٦ – ما هو رأيه في كفاءة وإنتاجية كل موظف تحت إشرافه ؟
٧ – ما هو دوره في وضع وتحسين المناهج والخطط والبرامج ؟
٨ – ما هو دوره في وضع برامج التدريب بقصد تحسين مستوى الإنتاج ورفع درجة كفاءة العامل .
٩ – ما هي المشاكل التي تكون قراراته فيها نهائية لا تحتاج إلى موافقة غيره ؟
١٠ – ما هي الأمور التي يكتفي فيها بتوصياته ويرجع في إقرارها إلى غيره ؟
١١ – أمام من تقع مسؤوليته المباشرة ؟
١٢ – ما هي الواجبات التي يؤديها المشرف في فترات محددة يومية أو أسبوعية أو شهرية ؟
١٣ – ما هي الواجبات العرضية التي يؤديها في فترات استثنائية ؟
١٤ – ما هو أقل مستوى تعليم يجب توفره مبدئياً لكل وظيفة يشرف عليها ؟
١٥ – ما هو أقل مستوى للمهارة . . . . ؟
١٦ – ما هو أقل مستوى من الخبرة . . . . ؟
وما هو مصدر هذه الخبرة ؟ وكيفية الحصول عليها ؟ والوقت اللازم لذلك ؟
١٧ – ما هو الحد الأدنى وما هو الحد الأعلى لسن من يرشح لشغل كل وظيفة؟
١٨ – هل تتطلب الوظيفة أن يكون شاغلها عاملاً ماهراً ؟
١٩ – هل تتطلب الوظيفة أن يكون شاغلها عاملاً نصف ماهر ؟
٢٠ – هل تكتفي الوظيفة بالعامل العادي ؟

٢١ – ما هي الآلات التي تستعمل في أداء الوظيفة ؟

٢٢ – ما هي درجة المعرفة والخبرة التي يتطلبها استعمال هذه الآلات ؟

٢٣ – ما هي أنواع الرقابة اللازمة لسلامة العمل عند استعمال هذه الآلات ؟

٢٤ – هل تستعمل هذه الآلات بصفة دائمة أو في أوقات محددة ؟

٢٥ – ضع نسبة الوقت الذي يقضيه العامل في كل وظيفة واقفاً (   )
جالساً (   ) متسلقاً (   ) ماشياً (   ) .

أمثال هذه الأسئلة عديدة تحددها طبيعة الوظيفة ومميزاتها ، وتختلف باختلاف الاستعداد الآلي والطرق المستخدمة في الإنتاج .

ومهما كانت الوسيلة التي تتخذ لوضع أوصاف الوظائف فإن الصورة النهائية لهذه الأوصاف يجب أن تحقق للأخصائي في التحليل المهني إمكان تفتيت الوظيفة إلى عواملها الأولية ، والإجابة على أمثال الأسئلة الآتية :

١ – ما هي هذه الوظيفة ؟

٢ – ما هي العوامل البارزة التي تميزها عن باقي الوظائف ؟

٣ – ما هي درجة المسؤولية التي تحملها هذه الوظيفة ؟

٤ – ما هو مستوى المعرفة والخبرة والمهارة الذي يجب أن يتوفر في شاغلها ؟

٥ – كيف يتأتى تقدير إنتاج العامل في هذه الوظيفة ؟

٦ – ما مقدار ما قد يكتسبه العامل من مهارة وخبرة أثناء شغله لهذه الوظيفة ؟

٧ – وأخيراً ما هو وضع هذه الوظيفة بالنسبة إلى باقي وظائف المؤسسة من حيث أهميتها في الإنتاج ، وصعوبة العمل بها ، ودرجات المهارة والخبرة والتدريب السابق ، والمميزات الشخصية لشاغلها ، وغيرها من العوامل التي تساعد على تقييمها في سلم الوظائف داخل المؤسسة ؟ كما هو موضوع الباب التالي .

البَابُ الرَّابع

تقييم الوظائف

ماهية تقييم الوظائف :

تختص عملية تقييم الوظائف أصلاً بموضوع الوظيفة وليس بشاغلها ، فتهتم أولاً بتقدير قيمة الوظيفة في ضوء أوصافها ومتطلباتها بالنسبة للوظائف الأخرى بالمؤسسة ، وتشكل بذلك إحدى أسس تحديد الأجور النسبي لمختلف الوظائف داخل المؤسسة في ضوء ما يوضع للأجور من سياسة ، ويجب أن يكون من الواضح أن عملية تقييم الوظائف لا ترتبط مباشرة بأجر الوظيفة وإن هي إلاّ وسيلة إلى ذلك ، فنقول على سبيل المثال إنها تعلل وضع وظيفة ماسك الدفاتر في مصرف ما بالنسبة إلى وضع وظيفة صراف هذا المصرف وما يتبع ذلك من أجر لكل من الوظيفتين ، ولكنها لا تحدد رقم هذا الأجر في أي من الوظيفتين بل تترك ذلك التحديد إلى سياسة الأجور التي تتأثر بعوامل عديدة سنأتي عليها في باب تالٍ .

تعريف عملية تقييم الوظائف :

قد يعرّف تقييم الوظائف بأنه محاولة لتحديد ومقارنة العوامل التي تتطلبها الوظيفة بعد حصر جميع العمليات التي تدخل في نطاقها وذلك دون التعرض لمؤهلات شاغلها أو قدراته المختلفة، ذلك أن مؤهلات ومهارات العامل قد

تنعكس في عملية تقديره الشخصي كعامل أو في مقدار كسبه المادي من العمل وخاصة إذا كان أجره يحسب على أساس القطعة في الإنتاج ، فتقييم الوظيفة يعنى بالوظيفة وليس بشاغلها . ولعله من المفيد أن نورد هنا بعض التعاريف التي وضعتها مختلف الدول .

١ - انجلترا :

قد عرّف معهد الإدارة البريطاني تقييم الوظائف بأنه عملية تحليل وتقدير للوظائف لتأكيد قيمها النسبية ولاستخدامه كأساس لوضع سلم للوظائف داخل المؤسسة يصلح للاعتماد عليه في وضع سلم الأجور (معهد الإدارة البريطاني - مرشد عملي لتقييم الوظائف - إدارة الأفراد - سلسلة رقم ٤ صحيفة ٧٧ - لندن عام ١٩٥١) .

٢ - هولندا :

وعرفت لجنة خبراء تقييم الوظائف بهولندا عملية تقييم الوظائف بأنها سبيل إلى وضع الوظائف في سلم عادل يصلح أساساً لتقدير الأجور النسبية وتكون العملية بذلك إحدى الخطوات الأولى في تمييز الأجور (الطرق المقننة لتقييم الوظائف - لاهاي عام ١٩٥١ - صحيفة ١) .

٣ - الولايات المتحدة :

عرفت إدارة العمل في الولايات المتحدة عملية تقييم الوظائف بأنها عملية ترتيب وتسعير للوظائف يهدف إلى وضعها وضعاً مناسباً في سلم الوظائف قد يحدد بطريقة النقاط أو بإحدى الطرق النظامية التي تأخذ في الاعتبار حاجيات الوظيفة من مهارات وخبرة ومسؤولية . وتقييم الوظائف وسيلة منتشرة الاستعمال

في وضع نظام الأجور ومحو الفروق التي قد تقوم في تقدير الأجور . وتطبق عملية التقييم على الوظيفة نفسها وليس على شاغلها . (نشرة إدارة العمل ـ مكتب إحصائيات العمل رقم ٩٨٣ عام ١٩٥٠ ـ صفحتي ١١ ، ١٢) .

٤ ـ منظمة العمل الدولية :

وعرفت منظمة العمل الدولية تقييم الوظائف بأنه عمل يهدف في مختلف أساليبه إلى وضع الوظائف وضعاً نسبياً مبنياً على قواعد منطقية داخل المؤسسة . وإن تقييم الوظائف لا يتعارض بأي شكل مع عمليات المساومة الجماعية بين ممثلي العمال وأصحاب العمل ، بل إن قيام نظام لتقييم الوظائف قد يسهل المحافظة على استمرار قيام علاقات منسقة بين مختلف الوظائف ، وإن النظرية التي يبنى عليها أي نظام يطبق في تقييم الوظائف تهدف أصلاً إلى تقدير قيمة كل من هذه الوظائف في ضوء عدد من العوامل تختلف أهميتها النسبية من وظيفة إلى أخرى . (نشرة مكتب العمل الدولي المسلسلة رقم ٢٧ ـ جنيف عام ١٩٥١ ـ صحيفة ٤٢ تحت موضوع الأجور والإنتاج) .

ويلاحظ أن بعض هذه التعاريف يشير إلى تحديد قيمة الوظيفة بينما يشير البعض الآخر إلى ترتيبها في سلم الوظائف . ويفضل المشتغلون بعملية تقييم الوظائف تعريفها على أساس الترتيب ، ذلك أن الهدف الأساسي هو التعرف على محتويات الوظيفة وأنواع العمل التي تدخل في نطاقها ومن ثم التعرف على متطلباتها ممن يشغلها .

ويجب أن يكون من المفهوم أن عملية التقييم هي وسيلة واحدة من وسائل تحديد الأجور التي قد ترتبط بطرق المساومة الجماعية أو بسوق العرض والطلب في مختلف مستويات المهارة أو بوضع المؤسسة من حيث أنها قطاع عام أو قطاع خاص أي مؤممة أو غير مؤممة وما يتصل بذلك من نظم وقواعد للأجور قد تحددها قوانين الدولة وفق ما أشرنا إليه في باب سابق .

تاريخ عملية تقييم الوظائف :

عملية تقييم الوظائف حديثة العهد في الصناعة ترجع بعض أسباب نشأتها إلى قيام كثير من الأوضاع الشاذة في سوق العمل خلال الحرب العالمية الثانية وبعدها ترتب عليها في بعض البلاد تجميد الأجور أو تعديلها لتساير مستوى المعيشة أو لتواجه النقص في اليد العاملة الماهرة ونصف الماهرة، لذلك كانت عملية ضبط الأجور التي قام بها المجلس القومي للعمل خلال الحرب في أمريكا مشجعة على اضطراد تطبيق نظم وقواعد تقييم الوظائف التي أبرزت الأوضاع الشاذة في العمل . واستخدمت هولندا عملية تقييم الوظائف بعد الحرب كوسيلة لإصلاح الأوضاع الشاذة دون إخلال بالمستوى القومي للأجور . وتوسعت ألمانيا في تطبيق نظم تقييم الوظائف خلال سني الحرب العالمية الثانية وما بعدها للمحافظة على القواعد التي وضعت لضبط الأجور .

ولقد كان قيام عملية تقييم الوظائف وما ترتب عليها من وضع سلّم عادل للأجور موضع ارتياح الكثير من العمال رغم ما واجهته من معارضة شديدة من قبل النقابات العمالية على أساس أنها تتعارض مع المساومة الجماعية والحرية النقابية . وكان مرد هذه المعارضة لعملية تقييم الوظائف أو عدم تشجيع النقابات لها في كثير من الأحيان هو سوء فهم طرقها وأهدافها . ورغم أن نشأة هذه العملية ترجع أصلاً إلى إدارة الأفراد فإن طرقها وأساليب العمل بها لم تلبث أن جذبت أنظار النقابات التي بدأت تأخذ بها تدريجياً ، وشجع على ذلك ما أبدته إدارات الأفراد في بعض المؤسسات وأصحاب العمل بصفة خاصة من رغبة في التمسك بالقواعد التي وضعوها للأجور وبفرض إرادتهم على العمال لاعتقادهم بأن عملية تقييم الوظائف مضيعة للوقت ، غالية الثمن ولا تحقق سلّماً للأجور أكثر عدالة مما وضعوه، وكان اختلاف رأي كل من

النقابات وأصحاب الأعمال في فائدة وأهمية عملية التقييم مدعاة لمناقشتها على مختلف المستويات، وأصبحت العملية موضع بحوث المشتغلين في شؤون العمل لتطوير أساليبها من البسيط إلى المعقد وجعلها آلة تستعملها النقابات وأصحاب الأعمال اختيارياً في دراسة مشاكل موضوع الأجور دون أن يتعارض ذلك مع مبادىء الحرية النقابية والمساومة الجماعية ممّا سنأتي عليه في أبواب تالية .

أسس تقييم الوظائف :

يبنى تقييم الوظائف على عمليتين سابقتين هما :

١ — تقدير القوة العاملة التي يحتاجها تنفيذ العمليات في المؤسسات عن طريق حصر حجم المبيعات وكمية الإنتاج ومعدل الدوران[١] في القوة العاملة خلال فترة زمنية معينة .

٢ — تحديد عدد الوظائف في كل قسم من أقسام المؤسسة وارتباطها الواحدة بالأخرى، ثم تقييم كل منها في ضوء مواصفاتها ومميزاتها ومتطلبات إنجازها .

ويلاحظ أننا لم نتعرض هنا إلى ارتباط هذه العملية بالأجور تاركين ذلك إلى باب آخر يخصص لسياسة الأجور .

طرق تقييم الوظائف :

هناك أربعة مشروعات رئيسية لعملية تقييم الوظائف تبنى على أربع طرق مختلفة هي :

---

١ معدل الدوران هو النسبة بين عدد الوظائف التي يتغير شاغلوها في فترة زمنية محددة والعدد الكلي للوظائف بالمؤسسة أثناء هذه الفترة .

١ — طريقة الترتيب .

٢ — طريقة التصنيف والتدريج .

٣ — طريقة العوامل المقارنة .

٤ — طريقة الحساب الرقمي .

وتعتبر كل من الطريقتين الأولى والثانية وصفية كما تعتبر الطريقتان الثالثة والرابعة تحليلية مبناة على التقدير الكمي ، وسواء أكانت الطرق وصفية أو تحليلية فإن وراء كل منها قواعد أساسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تطبيق أي من هذه الطرائق ، ومن هذه القواعد ما يأتي :

١ — يجب التأكد من نوع وعدد العوامل التي تتخذ في عملية التقييم وفق طريقة التقييم التي تتبع .

٢ — فيما عدا طريقة الترتيب التي لا تؤخذ فيها العوامل في الاعتبار بطريقة تحليلية فإنه يجب في جميع طرق التقييم الأخرى تعريف درجة الوظيفة تعريفاً شاملاً محدداً، كما يجب تعريف العوامل التي تستخدم في تقييم هذه الوظيفة . ويستلزم تعريف الدرجة والعوامل ومناقشتها مع من خبروا العمل في هذه الوظيفة ، ثم متابعة دقة هذا التعريف بعد تطبيقه فترة من الزمن لمعرفة مدى ملاءمته للعمل .

٣ — دراسة مواصفات الوظيفة ومميزاتها دراسة عميقة في ضوء الدرجة التي توضع فيها هذه الوظيفة أو العوامل التي تتخذ في الاعتبار عند تقييمها . وتأخذ هذه الدراسة صورة أكثر تفصيلاً في حالة استخدام الطرق التحليلية عنها في استخدام الطرق الوصفية ، ذلك أنها تتطلب بالإضافة إلى حصر محتويات هذه الوظيفة تحليل هذه المحتويات إلى عناصرها التي تلائم طريقة التحليل التي تتبع . . وفيما يلي وصف مختصر لمختلف الطرق :

أولا : الطرق الوصفية

١ ـ طريقة الترتيب :

تعنى هذه الطريقة بوضع الوظائف في ترتيب قد يبنى على اسم الوظيفة كما قد يبنى على أساس متطلباتها من شاغلها أو درجة الصعوبة التي يواجهها القائم بها ، على أن تؤخذ جميع الوظائف معاً في الاعتبار .

وتعتبر طريقة الترتيب في نظر كثير من الكتّاب أسهل الطرق السالفة الذكر ، وقد تكون في الحقيقة أسهلها فهماً ولكن نتائجها قد تختلف اختلافاً بيناً كما سنرى فيما بعد . واستخدام طريقة الترتيب عمل مقبول ومحقق النتائج عندما يكون عدد الوظائف قليلاً ، فيكتفي حينئذ بدرس كشف الوظائف بعد حصرها ، ثم مناقشة مواصفاتها ومميزاتها بواسطة مجموعة من المسؤولين عن الإدارة وعن العمل والوصول إلى قرار نهائي لترتيبها وفق ما يتفق عليه من أسس .

ولنأخذ لذلك مثالاً لمؤسسة بها عشر وظائف هي : المدير ، سكرتيرة المدير ، المحاسب ، مساعد المدير ، كاتب الاختزال ، الصراف ، طابع الآلة ، عامل التليفون ، سائق سيارة ، فراش للتنظيف .

لذلك توضع هذه الوظائف في كشف دون اعتبار لترتيبها ، وتوضع أوصاف كل وظيفة ومميزاتها أمامها ، ثم توزع الكشوف على عدد من المهتمين بعملية التقييم ليبدي كل منهم رأيه في وضع الوظيفة داخل سلم الوظائف ، ثم تناقش الآراء في اجتماع يضم واضعي الترتيب وبعض المشتغلين بهذه الوظائف بقصد الوصول إلى قرار نهائي لترتيبها . وتلاقي هذه الطريقة الصعوبات الآتية :

أ ـ صعوبة الترتيب دون التعرف الدقيق على الأسس التي يبنى عليها الترتيب .

ب ــ احتمال وجود خلاف بيِّن للأوضاع النسبية للوظائف ، ذلك أن احتمال تطابق الترتيب بين مختلف المقيمين ضئيل جداً .

ج ــ احتمال التأثر بشخصيات شاغلي هذه الوظائف .

د ــ عدم المعرفة الكاملة بأوصاف ومميزات ومتطلبات الوظيفة .

و تزداد صعوبة طريقة الترتيب كلما ازداد عدد الوظائف بالمؤسسة، وقد دلت البحوث التي عملت في ميادين تحليل وتقييم الوظائف على أن طريقة ترتيب الوظائف في كشف طبقي تكاد تكون مستحيلة إذا زاد عدد الوظائف عن خمس وعشرين ، وعندئذ يلجأ المقيم إلى الطرق الرياضية لمحاولة ضبط العملية .

وفيما يلي سنعتبر صناعة بها عشرون وظيفة يعبر عنها بالحروف الهجائية من أ إلى ع قيِّمت بطريقة الترتيب بواسطة أربع مجموعات من الأفراد في ضوء أوصافها ومميزاتها ، وكان بالمجموعة الأولى ستة أفراد وبالثانية ثمانية أفراد وبالثالثة سبعة أفراد وبالرابعة ستة أفراد .

والجداول الآتية توضح ترتيب الوظائف بحسب ما وضعها كل فرد في كل مجموعة، ثم ترتيب المجموعة لهذه الوظائف وفق المجموع الكلي للأرقام التي وضعها الأفراد في كل مجموعة، كما أوضح كل جدول مدى التباين في الترتيب الذي وضعه أفراد المجموعة .

ويوضح الجدول الخامس صورة كاملة لإنتاج المجموعات الأربع وترتيباً نهائياً للوظائف يبنى على أساس المجموع الكلي لمجموع الأرقام التي وضعها أفراد كل مجموعة، وسنحسب بعد ذلك معامل الترابط بين ترتيب كل مجموعة والترتيب النهائي المبني على المجموع الكلي لتقديرات مختلف المجموعات، وكذا الترتيب الفردي في كل مجموعة مقارناً بالترتيب المبني على أساس مجموع تقديرات باقي أعضاء المجموعة .

وقبل أن نأتي على هذه الجداول سنوضح طريقة حساب معامل الترابط بين

ترتيبين ، ولنأخذ لذلك المثال الآتي الذي يوضح ترتيب خمس وظائف بواسطة شخصين س ، ص ولتكن الوظائف الخمس أ ، ب ، ج ، د ، هـ وقد يقوم شخص واحد بعملية الترتيب هذه في وقتين مختلفين فنطبق قانون معامل الترابط بين الترتيبين لمعرفة درجة التوازن في النتيجتين .

فإذا رمز إلى الفرق في ترتيب الوظيفة بالحرف (ف) وإلى عدد الوظائف بالحرف (ن) فإن :

$$\text{معامل الترابط} = ١ - \frac{٦ \text{ ف}^٢}{\text{ن} (\text{ن}^٢ - ١)}$$

وتكون نهايته العظمى + ١ في حالة الاتفاق التام ، – ١ في حالة الاختلاف التام .

العملية (الوظيفة)	ترتيب (س)	ترتيب (ص)	الفرق (ف)	مربع الفرق ($\text{ف}^٢$)
أ	١	٢	١	١
ب	٢	١	١	١
ج	٣	٥	٢	٤
د	٤	٣	١	١
هـ	٥	٤	١	١
		مجموع مربع الفروق		٨

$\text{ن} = ٥ \text{ ، ف}^٢ = ٨$

$$\text{ومعامل الترابط بين الترتيبين} = ١ - \frac{٦ \times ٨}{٥ (٢٥ - ١)} = ١ - \frac{٦ \times ٨}{٥ \times ٢٤}$$

$= ١ - ٠,٤ = ٠,٦$.

ومثل هذه النتيجة قد تعتبر مرضية لوقوعها في المربع الأعلى للفرق بين التوافق التام (+ ۱) والاختلاف التام (ـ ۱) ولكنها غير كافية للاستخدام كأساس لوضع الأجور وضعاً عادلاً ، وفي مثل هذه الحالة تناقش أسباب الفروق في ضوء الأسس التي وضعت للترتيب وشخصيات القائمين بعملية الترتيب بقصد الوصول إلى قيمة أعلى لمعامل الترابط تصلح أساساً لوضع نظام الأجور . ولتطبيق قانون معامل الترابط في حالة التوافق التام وفي حالة الاختلاف التام لتعرف النهايات العظمى والصغرى لقيمة معامل الارتباط .

حالة التوافق التام :

الوظيفة	مقيم (س)	مقيم (ص)	الفرق (ف)	مربع الفرق ($ف^2$)
أ	١	١	صفر	صفر
ب	٢	٢	صفر	صفر
ج	٣	٣	صفر	صفر
د	٤	٤	صفر	صفر
هـ	٥	٥	صفر	صفر
مجموع مربعات الفرق = صفر				

$$\text{معامل الترابط} = ١ - \frac{٦ \times \text{صفر}}{٥\,(٢٥ - ١)} = ١ - \text{صفر} = +١$$

حالة الاختلاف التام :

الوظيفة	مقيم (س)	مقيم (ص)	الفرق (ف)	مربع الفرق ($ف^2$)
أ	١	٥	٤	١٦
ب	٢	٤	٢	٤
ج	٣	٣	صفر	صفر
د	٤	٢	٢	٤
هـ	٥	١	٤	١٦
		مجموع مربع الفروق		٤٠

$ف^2 = ٤٠$ ، $ن = ٥$

معامل الترابط $= ١ - \frac{٦ \times ٤٠}{٥ \times ٢٤} = ١ - ٢ = -١$

والآن يمكننا أن نقوم بدراسة مقارنة لترتيبات المجموعات الأربع :

المجموعة الأولى وبها ستة مقيمين لعشرين وظيفة جدول (١)

الوظيفة	مقيم ١	مقيم ٢	مقيم ٣	مقيم ٤	مقيم ٥	مقيم ٦	المجموع	ترتيب المجموعة	
								الترتيب بالمجموع	مدى التباين
أ	٩	١٢	١٢	٥	١٥	٧	٦٠	٩,٥	٥ – ١٥
ب	١٥	٩	٨	٦	٢٠	١٩	٧٧	١٥	٦ – ٢٠
ج	٥	١	٧	٩	٦	٥,٥	٣٣,٥	٦	١ – ٩
د	٧,٥	١٠	٦	١٣,٥	٨	١٠	٥٥	٨	٦ – ١٣,٥
هـ	٢,٥	٤	٥	١	٣	٥,٥	٢١	٢	١ – ٥,٥
و	٤	٨,٥	٢	٤	٤	٤	٢٦,٥	٣	٢ – ٨,٥
ز	١٣	٧	١٤	١١	١١	١٢,٥	٦٨,٥	١٢	٧ – ١٤
ح	١	٣	١	٢	١	٢	١٠	١	١ – ٣
ط	١٦	١١	١٧	١٥	١٦	١٧	٩٢	١٦	١١ – ١٧
ي	١٧	١٥	١٨	١٢	١٧	١٦	٩٥	١٧	١٢ – ١٨
ك	١٩	١٤	١٦	١٧	١٢	١٨	٩٦	١٨	١٢ – ١٩
ل	١١	٦	١٠	١٦	٩	٨	٦٠	٩,٥	٦ – ١٦
م	٦	٢	٩	١٣,٥	٥	٥	٤٠,٥	٧	٢ – ١٣,٥
ن	٢,٥	٥	٣	١٨	٢	١	٣١,٥	٤	١ – ١٨
ف	١٤	١٨	١٥	١٠	١٤	١٤	٨٥	١٤	١٠ – ١٨
ق	١٢	١٦	١٣	٧	١٣	١٢,٥	٧٣,٥	١٣	٧ – ١٦
ت	٧,٥	٨,٥	٤	٣	٧	٣	٣٣	٥	٣ – ٨,٥
س	١٠	١٣	١١	٨	١٠	١١	٦٣	١١	٨ – ١٣
ص	٢٠	٢٠	١٩	٢٠	١٨	٢٠	١١٧	٢٠	١٨ – ٢٠
ع	١٨	١٧	٢٠	١٩	١٩	١٥	١٠٨	١٩	١٥ – ٢٠

ويلاحظ أن أمام بعض الوظائف أعداد كسرية ، ذلك أنه في حالة تساوي مجموعة من الوظائف في الرتبة قد وضع المتوسط ، فلوظيفتين متساويتين في الرتبة السابعة مثلاً قد سميتا ٧,٥ ، ٧,٥ وسميت الرتبة التالية ٩ وكذا الحال في ثلاث رتب . ويكون ترتيب الوظائف هو : ح – هـ – و – ن – ت – ج – م – د – أ ، ل (متساويان) – س – ز – ق – ب – ف – ط – ي – ك – ع – ص .

جدول (٢)

المجموعة الثانية وبها ثمانية أعضاء

الوظيفة	مقيم ١	مقيم٢	مقيم ٣	مقيم ٤	مقيم ٥	مقيم ٦	مقيم ٧	مقيم ٨	المجموع	الترتيب	مدى التباين
أ	٦	١٤	٦	٤	٦	٨	١٥،٥	١٣	٧٢،٥	٨	٤ — ١٥،٥
ب	٢٠	٢٠	٢٠	١٧	٢٠	١٤	١٧	١٨	١٣٦	١٩	١٤ — ٢٠
ج	٩	١٠	١١	٩	١٠	٩	٨	١٠	٧٦	٩	٨ — ١١
د	١٣	٩	١٦	١٠	١٤	١٥	١٠	١١	٩٨	١٢	٩ — ١٦
ﻫ	٤	٣	٢	٣	٢	١	٤،٥	١	٢٠،٥	٢	١ — ٤،٥
و	٢	٢	٤	٢	٤	٣	١	٣	٢١	٣	١ — ٤
ز	١٨	٦	٧	٧	٩	٧	٢	٦	٦٢	٧	٢ — ١٨
ح	١	١	١	١	١	٢	٦	٢	١٥	١	١ — ٦
ط	١٦	١٧	١٩	١٦	١٢	١٩	١٤	١٤	١٢٧	١٥	١٢ — ١٩
ي	١١	١٣	١٣	١٤	١٣	١١،٥	١٢	١٥	١٠٢،٥	١٣	١١ — ١٥
ك	١٣	٨	١٦	١٨	١٨	١٧	١٨	١٦	١٢٤	١٦،٥	٨ — ١٨
ل	٩	١١	٩	١٣	٧	١٣	٩	٨	٧٩	١١	٧ — ١٣
م	٩	١٢	٨	٨	٨	٦	٣	٧	٦١	٦	٣ — ١٢
ن	٣	٧	٤	٦	٣	٤	١٥،٥	٥	٤٧،٥	٥	٣ — ١٥،٥
ف	١٧	١٨	١٨	١٥	١٥	١٠	١١	٩	١١٣	١٤	٩ — ١٨
ق	١٥	١٥	١٣	١٢	١٧	١٦	١٩	١٧	١٢٤	١٦،٥	١٢ — ١٩
ت	٥	٤	٤	٥	٥	٥	٤،٥	٤	٣٦،٥	٤	٤ — ٥
س	٧	٥	١٣	١١	١١	١١،٥	٧	١٢	٧٧،٥	١٠	٥ — ١٣
ص	١٩	١٦	١٠	٢٠	١٩	٢٠	٢٠	١٩	١٤٣	٢٠	١٠ — ٢٠
ع	١٣	١٩	١٦	١٩	١٦	١٧	١٣	٢٠	١٣٣	١٨	١٣ — ٢٠

وبذلك يكون تدريج المجموعة الثانية من المقيمين لهذه الوظائف كما يأتي : ح — ﻫ — و — ت — ن — م — ز — أ — ج — س — ل — د — ي — ف — ط — ق ، ك (متساويان) — ع — ب — ص .

جدول (٣)

المجموعة الثالثة للمقيمين وبها سبعة أعضاء

الوظيفة	مقيم ١	مقيم ٢	مقيم ٣	مقيم ٤	مقيم ٥	مقيم ٦	مقيم ٧	المجموع	الترتيب	مدى التباين
أ	١١	٤	٤	١٠	٥	٥	٩	٤٨	٦،٥	٥ — ١١
ب	١٩	١٦،٥	١١	١٩	١٩	١٩	١٨	١٢١،٥	١٩	١١ — ١٩
ج	١١	١٠	١٠	٩	٧	٤	٥	٥٦	٨	٤ — ١١
د	١١	١١	٩	١٤	١٠	١٢	٧	٧٤	١٠	٤ — ١٤
هـ	١	٢	٤	١	٢	٦	٢	١٨	٣	١ — ٦
و	٢	٥	١	٣	٣	١	١	١٦	٢	١ — ٥
ز	٤	١٥	٦	٨	١٢	٣	١٥	٦٣	٩	٣ — ١٥
ح	٣،٥	١	٣	٢	١	٢	٣	١٥،٥	١	١ — ٣،٥
ط	١٨	١٦،٥	٢٠	١٨	١٤	١٥	١٧	١١٨،٥	١٨	١٤ — ٢٠
ي	١٦	١٨	١٨	١٦	١٧	١١	١٤	١١٠	١٦	١١ — ١٨
ك	١٧	١٣،٥	١٢	١٣	١١	٩	١٦	٩١،٥	١٤	٩ — ١٧
ل	٧	١٢	١٤	١٥	٩	١٠	١١	٧٨	١٣	٧ — ١٥
م	٣،٥	٣	٨	١٤	٨	١٨	٦	٥٠،٥	٥	٣ — ١٨
ن	٥	٩	٥	٧	٦	٤	٨	٥٤	٦،٥	٥ — ١٤
ف	١٤،٥	١٩	١٣	١٧	١٨	١٦،٥	١٣	١١١	١٧	١٣ — ١٩
ق	١٤،٥	٤	١٦	١١	١٥	٦	١٠	٧٦،٥	١١،٥	٤ — ١٦
ت	٧	٦	٢	٥	٤	٧	٤	٣٥	٤	٢ — ٧
س	٩	١٣،٥	١٥	٦	١٣	٨	١٢	٧٦،٥	١١،٥	٦ — ١٥
ص	٢٠	٢٠	١٩	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	١٣٩	٢٠	١٩ — ٢٠
ع	١٦	٨	١٧	١٢	١٦	١٦،٥	١٩	١٠٤،٥	١٥	٨ — ١٩

وبذلك يكون ترتيب الوظائف : ح — و — هـ — ت — م — أ ، ن (متساويان) — ج — ز — د — ق ، س (متساويان) — ل — ك — ع — ي — ف — ط — ب — ص .

جدول (٤)

المجموعة الرابعة وبها ستة مقيمين

الوظيفة	مقيم ١	مقيم ٢	مقيم ٣	مقيم ٤	مقيم ٥	مقيم ٦	المجموع	ترتيب المجموعة	مدى التباين
أ	٨،٥	٧،٥	١٥	٥	١٠	٥	٥١	٨	٥ — ١٥
ب	١٩	١٧	١٩	٢٠	٢٠	١٧،٥	١١٢،٥	٢٠	١٧ — ٢٠
ج	٤	١٥	٥	١٤	٦	٨	٥٢	٩	٤ — ١٥
د	١٢	١٢،٥	٤	١٥	٨،٥	١٠	٦٢	١١	٤ — ١٥
هـ	٢	٢	٢	٢	٢	٣	١٣	٢	٢ — ٣
و	٣	٣	٨	٣	٣	٢	٢٢	٣	٢ — ٨
ز	١٠	٦	٧	١٣	١٢	١١	٥٩	١٠	٦ — ١٣
ح	١	١	١	١	١	١	٦	١	صفر
ط	٢٠	١٦	١٦	١٦	١٩	١٦	١٠٣	١٩	١٦ — ٢٠
ي	١٣	١١	١٣	١٨	١٦	١٤	٨٥	١٥	١١ — ١٨
ك	١٦،٥	١٨	١٠	٦	١٥	١٩	٨٤،٥	١٤	٦ — ١٩
ل	٦	١٤	٦	٧	٧	٧	٤٧	٧	٦ — ١٤
م	٧	١٢،٥	٣	٨	٥	٦	٤١،٥	٥	٣ — ١٢،٥
ن	٨،٥	٤	١١	٤	٨،٥	٩	٤٥	٦	٤ — ١١
ف	١٦،٥	٢٠	١٧	١٧	١٤	١٣	٩٧،٥	١٦	١٣ — ٢٠
ق	١٦،٥	٩	٩	١٢	١٣	١٥	٧٤،٥	١٣	٩ — ١٦،٥
ت	٥	٥	١٤	٩	٤	٤	٤١	٤	٤ — ١٤
س	١١	٧،٥	١٢	١٠	١١	١٢	٦٣،٥	١٢	٧،٥ — ١٢
ص	١٤	١٩	٢٠	١١	١٧	١٧،٥	٩٨،٥	١٧	١١ — ٢٠
ع	١٦،٥	١٠	١٨	١٩	١٨	٢٠	١٠١،٥	١٨	١٠ — ٢٠

ويلاحظ من الجدول أن المقيم الأول قد وضع أربعة وظائف تبدأ من الرتبة ١٥ في رتبة واحدة هي ١٦،٥ وهو متوسط $\frac{١٤+١٦+١٧+١٨}{٤}$ كما يلاحظ إجماع الموظفين على أن الوظيفة ح تشغل الرتبة الأولى فقد تكون وظيفة من يحمل جميع مسؤوليات المؤسسة كمديرها العام حيث مدى التباين صفر ، وكما يلاحظ أن أوسع مدى للتباين يبلغ ١٣ في الوظيفة ك التي وضعها المقيم الرابع في الرتبة السادسة ووضعها المقيم السادس في الرتبة التاسعة عشرة ، ومثل هذا الاختلاف خطير يجب أن يناقش في ضوء الأسس التي اعتبرها كل من المقيمين الرابع والسادس عند وضع تقديرهما لرتبة الوظيفة .

جدول (٥)

ترتيب الوظائف حسب المجموع الكلي الإجمالي لكل من المجموعات الأربع

الوظيفة	إجمالي كل من المجموعات الأربع				المجموع الكلي	الترتيب النهائي	ترتيب المجموعـــات				مدى التباين
	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة			١	٢	٣	٤	
أ	٦٠	٧٢٫٥	٤٨	٥١	٢٣١٫٥	٨	٩٫٥	٨	٦٫٥	٨	٣
ب	٨٧	١٣٦	١٢١٫٥	١١٢٫٥	٤٥٧	١٩	١٥	١٩	١٩	٢٠	٥
ج	٣٣٫٥	٧٦	٥٦	٥٢	٢١٧٫٥	٧	٦	٩	٨	٩	٣
د	٥٥	٩٨	٧٤	٦٢	٢٨٩	١٢	٨	١٢	١٠	١١	٤
هـ	٢١	٢٠٫٥	١٨	١٣	٧٢٫٥	٢	٢	٢	٣	٢	١
و	٢٦٫٥	٢١	١٦	٢٢	٨٥٫٥	٣	٣	٣	٢	٣	١
ز	٦٨٫٥	٦٢	٦٣	٥٩	٢٥٢٫٥	٩	١٢	٧	٩	١٠	٥
ح	١٠	١٥	١٥٫٥	٦	٤٦٫٥	١	١	١	١	١	صفر
ط	٩٢	١٢٧	١١٨٫٥	١٠٣	٤٤٠٫٤	١٧	١٦	١٥	١٨	١٩	٤
ي	٩٥	١٠٢٫٥	١١٠	٨٥	٣٩٢٫٥	١٤	١٧	١٣	١٦	١٥	٤
ك	٩٦	١٢٤	٩١٫٥	٨٤٫٥	٣٩٦	١٥.	١٨	١٦٫٥	١٤	١٤	٤
ل	٦٠	٧٩	٧٨	٤٧	٢٦٤	١٠	٩٫٥	١١	١٣	٧	٦
م	٤٠٫٥	٦١	٥٠٫٥	٤١٫٥	١٩٣٫٥	٦	٧	٦	٥	٥	٢
ن	٣١	٤٧٫٥	٥٤	٤٥	١٧٧٫٥	٥	٤	٥	٦٫٥	٦	٢٫٥
ف	٨٥	١١٣	١١١	٩٧٫٥	٤٠٦٫٥	١٦	١٤	١٤	١٧	١٦	٣
ق	٧٣٫٥]	١٢٤	٧٦٫٥	٧٤٫٥	٣٤٨٫٥	١٣	١٣	١٦٫٥	١١٫٥	١٣	٥
ت	٣٣	٣٦٫٥	٣٥	٤١	١٤٥٫٥	٤	٥	٤	٤	٤	١
س	٦٣	٧٧٫٥	٧٦٫٥	٦٣٫٥	٢٨٠٫٥	١١	١١	١٠	١١٫٥	١٢	٢
ص	١١٧	١٤٣	١٣٩	٩٨٫٥	٤٩٧٫٥	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	١٧	٣
ع	١٠٨	١٣٣	١٠٤٫٥	١٠١٫٥	٤٤٧٫	١٨	١٩	١٨	١٥	١٨	٤

ويوضح هذا الجدول اتفاق المجموعات الأربع على وضع الوظيفة ح في الرتبة الأولى ، كما يوضح تقارب الترتيب للوظيفة ك التي اتسع مدى التباين لها في المجموعة الرابعة بين المقيمين الرابع والسادس . وأوسع مدى التباين هنا يوجد في الوظيفة ل وهو ٦ .

وسنجعل هذه الجداول الآن موضع دراستنا دراسة تحليلية مقارنة لمعرفة :

أولاً : درجة التوافق في الترتيب الفردي داخل المجموعة الواحدة .

ثانياً : درجة التوافق بين ترتيب كل مجموعة والترتيب النهائي الذي وضع على أساس المجموع الكلي في الجدول رقم (٥) .

وتقاس درجة التوافق في كلتا الحالتين عن طريق حساب معامل الترابط . فلمقارنة الترتيب الفردي لكل مقيم داخل مجموعته سنحسب معامل الترابط بين الترتيب الذي وضعه المقيم والترتيب الذي يمكن وضعه على أساس المجموع الكلي لباقي المقيمين في مجموعته .

ولنأخذ لذلك المجموعة الأولى مثالاً : (راجع جدول ١)

الوظيفة	المجموع الكلي للمقيمين ٢، ٣، ٤، ٥، ٦	الترتيب المبني على هذا المجموع	ترتيب المقيم (١)	ف	ف ٢
أ	٥١	١٠	٩	١	١
ب	٧٢	١٥	١٥	صفر	٠
ج	٢٨,٥	٥	٥	صفر	٠
د	٤٧,٥	٨	٧,٥	٠,٥	٠,٢٥
هـ	١٨,٥	٢	٢,٥	٠,٥	٠,٢٥
و	٢٢,٥	٣	٤	١	١
ز	٥٥,٥	١٢	١٣	١	١
ح	٩	١	١	صفر	٠
ط	٧٦	١٦	١٦	صفر	٠
ي	٧٨	١٨	١٧	١	١
ك	٧٧	١٧	١٩	٢	٤
ل	٤٩	٩	١١	٢	٤
م	٣٤,٥	٧	٦	١	١
ن	٢٩	٦	٢,٥	٣,٥	١٢,٢٥
ف	٧١	١٤	١٤	صفر	٠
ق	٦١,٥	١٣	١٢	١	١
ت	٢٥,٥	٤	٧,٥	٣,٥	١٢,٢٥
س	٥٣	١١	١٠	١	١
ص	٩٧	٢٠	٢٠	صفر	٠
ع	٩٠	١٩	١٨	١	١
					٤١

ويكون معامل الترابط بين تقييم الشخص الأول والتقييم المبني على المجموع الكلي لباقي المقيمين في المجموعة الأولى هو :

$$١ - \frac{٦ \times ٤١}{٢٠ \times ٣٩٩} = ١ - \frac{٢٤٦}{٧٩٨٠}$$

$$= ١ - ٠,٣١$$

$$= ٠,٩٦٩$$

$$= ٠,٩٧$$

وبنفس الطريقة نجد هذا المعامل للمقيم ٢ = ١ $- \frac{٦ \times ٥٩٣}{٢ \times ٢٠ \times ٣٩٩} = ٠,٧٨$

وللمقيم ٣ = ١ $- \frac{٦ \times ١٥٦}{٢٠ \times ٣٩٩} = ٠,٨٨$

وللمقيم ٤ = ١ $- \frac{٦ \times ٦٥٦}{٢٠ \times ٣٩٩} = ٠,٥٢$

وهي نتيجة سيئة تظهر من مجرد ملاحظة الترتيب في الجدول .

وللمقيم ٥ = ١ $- \frac{٦ \times ١٦٢}{٢٠ \times ٣٩٩} = ٠,٨٨$

وللمقيم ٦ = ١ $- \frac{٦ \times ١٢٢,٥}{٢٠ \times ٣٩٩} = ٠,٩١$

وفي هذه الحالة يعتبر الترتيب شاذاً في حالة المقيم الرابع وأقل مما يجب في حالة المقيم الثاني . ذلك أن التقييم المعقول يجب ألاّ يقل معامل ترابطه عن ٠,٨٠ في حالة تقييم ٢٠ وظيفة . وفيما عدا المقيمَين الثاني والرابع فإن درجة التوافق معقولة .

وإذا طبقنا نفس الطريقة على المجموعة الثانية نجد أن معامل الترابط للمقيم الأول بالنسبة للترتيب الذي يوضع على أساس مجموع أرقام باقي المقيمين هو ٠,٧٩ .

وللمقيم الثاني بالنسبة للترتيب الذي يوضع على أساس مجموع أرقام باقي المقيمين ٠,٧٧ .

وللمقيم الثالث بالنسبة للترتيب الذي يوضع على أساس مجموع أرقام باقي المقيمين ٠,٨٢ .

وللمقيم الرابع بالنسبة للترتيب الذي يوضع على أساس مجموع أرقام باقي المقيمين ٠,٩٠ .

وللمقيم الخامس بالنسبة للترتيب الذي يوضع على أساس مجموع أرقام باقي المقيمين ٠,٩٤ .

وللمقيم السادس بالنسبة للترتيب الذي يوضع على أساس مجموع أرقام باقي المقيمين ٠,٩١ .

وللمقيم السابع بالنسبة للترتيب الذي يوضع على أساس مجموع أرقام باقي المقيمين ٠,٧٢ .

وللمقيم الثامن بالنسبة للترتيب الذي يوضع على أساس مجموع أرقام باقي المقيمين ٠,٩٢ .

وقبل أن يقدم تقدير مثل هذه المجموعة ليؤخذ في الاعتبار كأساس للترتيب العام يجب أن تدرس أسباب اختلاف المقيمين الذين ينقص معامل ترابط تقديراتهم عن ٠,٨٠ في مثل هذه الحالة وذلك بقصد التعرف على أسباب هذا الاختلاف سواء أكانت ترجع إلى شخصياتهم أو إلى فهمهم للمبادىء التي وضعت لإجراء عملية الترتيب، ومن ثم إعادة العملية بقصد الوصول إلى رقم مقبول لمعامل الترابط .

فإذا وصلت قيمة معامل الترابط لمختلف المقيمين داخل كل مجموعة إلى القدر الصالح فإن الخطوة التالية هي قياس معامل الترابط بين نتائج كل مجموعة والترتيب الذي يبنى على أساس المجموع الكلي لأرقام باقي المجموعات الثلاث الأخرى .

ولندرس الآن معامل الترابط بين المجموعة الأولى وباقي المجموعات :

الوظيفة	المجموع الكلي لأرقام المجموعات ٢ ، ٣ ، ٤	الترتيب المبني على ذلك	ترتيب المجموعة الأولى	الفروق ف	ف^{٢}
أ	٢٣١,٥ – ٦٠ = ١٧١,٥	٧	٩,٥	٢,٥	٦,٢٥
ب	٤٥٧ – ٨٧ = ٣٧٠	١٩	١٥	٤	١٦
ج	٢١٧,٥ – ٣٣,٥ = ١٨٤	٨,٥	٦	٢,٥	٦,٢٥
د	٢٨٩ – ٥٥ = ٢٣٤	١٢	٨	صفر	١٦
هـ	٧٢,٥ – ٢١ = ٥١,٥	٢	٢	صفر	صفر
و	٨٥,٥ – ٢٦,٥ = ٥٩	٣	٣	صفر	صفر
ز	٢٥٢,٥ – ٦٨,٥ = ١٨٤	٨,٥	١٢	٣,٥	٦,٢٥
ح	٤٦,٥ – ١٠ = ٣٦,٥	١	١	صفر	صفر
ط	٤٤٠,٥ – ٩٢ = ٣٤٨,٥	١٧	١٦	١	١
ي	٣٩٢,٥ – ٩٥ = ٢٩٧,٥	١٤	١٧	٣	٩
ك	٣٩٦ – ٩٦ = ٣٠٠	١٥	١٨	٣	٩
ل	٢٦٤ – ٦٠ = ٢٠٤	١٠	٩	٥	٢٥
م	١٩٣,٥ – ٤٠,٥ = ١٥٣	٦	٧	١	١
ن	١٧٧,٥ – ٣١ = ١٤٦,٥	٥	٤	١	١
ف	٤٠٦,٥ – ٨٥ = ٣٢١,٥	١٦	١٤	٢	٤
ق	٣٤٨,٥ – ٧٣,٥ = ٢٧٥	١٣	١٣	صفر	صفر
ت	١٤٥,٥ – ٣٣ = ١١٢,٥	٤	٥	١	١
س	٢٨٠,٥ – ٦٣ = ٢١٧,٥	١١	١١	صفر	صفر
ص	٤٩٧,٥ – ١١٧ = ٣٨٠,٥	٢٠	٢٠	صفر	صفر
ع	٤٤٧ – ١٠٨ = ٣٣٩	١٨	١٩	١	١

ويكون مجموع مربع الفروق ف^{٢} = ٧٨

$$\text{ومعامل الترابط} = ١ - \frac{٦ \times ٧٨}{٢٠ (٢٠^{٢} - ١)}$$

$$= ١ - \frac{٦ \times ٧٨}{٢٠ \times ٣٩٩}$$

$$= ١ - ٠,٠٥٩$$

= ٠,٩٤ مقرباً لرقمين عشريين

وبنفس العملية نجد أن معامل ترابط المجموعة الثانية وباقي المجموعات ٠,٩٤

ومعامل ترابط المجموعة الثالثة وباقي المجموعات ٠,٩٥

ومعامل ترابط المجموعة الرابعة وباقي المجموعات ٠,٩٦

وهذه القيم العليا لمعامل الترابط في كل من الحالات الأربع تدل بوضوح على أن هناك توافقاً مقبولاً في تقييم المجموعات الأربع يسمح بأخذ الترتيب النهائي المبني على مجموع أرقام المجموعات الأربع أساساً للتقييم .

ولكي نطمئن على سلامة نتائج هذا البحث رغم ما لوحظ من وجود اختلاف بيّن في الترتيب الذي وضعه بعض الأفراد فإننا سندرس الآن درجة التوافق بين الترتيب الذي وضعته كل مجموعة والترتيب النهائي الذي وضع على أساس الترتيب المبني على المجموع الكلي للأرقام التي وضعتها المجموعات الأربع لترتيب الوظائف .

وسنبني هذه الدراسة على حساب مقدار معامل الترابط بين ترتيب كل مجموعة والترتيب النهائي ، فإذا أثبتت العمليات الرياضية لقياس معامل الترابط أن قيمة هذا المعامل لكل من المجموعات تزيد عن ٠,٨٠ كانت النتيجة مدعاة للارتياح . وكلما قاربت هذه القيمة الواحد الصحيح كان الارتياح للترتيب النهائي أكثر وأدعى للاعتماد على هذا الترتيب كطريقة صحيحة لعملية التقييم داخل المؤسسة ، وكوسيلة من الوسائل التي قد تتبع في وضع سياسة الأجور :

الوظيفة	الترتيب النهائي	المجموعة (١) الترتيب	ف	ف٢	المجموعة (٢) الترتيب	ف	ف٢	المجموعة (٣) الترتيب	ف	ف٢	المجموعة (٤) الترتيب	ف	ف٢
أ	٨	٩،٥	١،٥	٢،٢٥	٨	صفر	٠	٦،٥	١،٥	٢،٢٥	٨	صفر	٠
ب	١٩	١٥	٤	١٦	١٩	صفر	٠	١٩	صفر	٠	٢٠	١	١
ج	٧	٦	١	١	٩	٢	٤	٨	١	١	٩	٢	٤
د	١٢	٨	٤	١٦	١٢	صفر	٠	١٠	٢	٤	١١	١	١
هـ	٢	٢	صفر	٠	٢	صفر	٠	٣	١	١	٢	صفر	٠
و	٣	٣	صفر	٠	٣	صفر	٠	٢	١	١	٣	صفر	٠
ز	٩	١٢	٣	٩	٧	٢	٤	٩	صفر	٠	١٠	١	١
ح	١	١	صفر	٠	١	صفر	٠	١	صفر	٠	١	صفر	٠
ط	١٧	١٦	١	١	١٥	٢	٤	١٨	١	١	١٩	٢	٤
ي	١٤	١٧	٣	٩	١٣	١	١	١٦	٢	٤	١٥	١	١
ك	١٥	١٨	٣	٩	١٦،٥	١،٥	٢،٢٥	١٤	١	١	١٤	١	١
ل	١٠	٩،٥	،٥	،٢٥	١١	١	١	١٣	٣	٩	٧	٣	٩
م	٦	٧	١	١	٦	صفر	٠	٥	١	١	٥	١	١
ن	٥	٤	١	١	٥	صفر	٠	٦،٥	١،٥	٢،٢٥	٦	١	١
ف	١٦	١٤	٢	٤	١٤	٢	٤	١٧	١	١	١٦	صفر	٠
ق	١٣	١٣	صفر	٠	١٦،٥	٣،٥	١٢،٢٥	١١،٥	١،٥	٢،٢٥	١٣	صفر	٠
ت	٤	٥	١	١	٤	صفر	٠	٤	صفر	٠	٤	صفر	٠
س	١١	١١	صفر	٠	١٠	١	١	١١،٥	،٥	،٢٥	١٢	١	١
ص	٢٠	٢٠	صفر	٠	٢٠	صفر	٠	٢٠	صفر	٠	١٧	٣	٩
ع	١٨	١٩	١	١	١٨	صفر	٠	١٥	٣	٩	١٨	صفر	٠
مجموع مربعات الفروق				٧١،٥			٣٣،٥			٤٠			٣٤

وبذلك يكون معامل الترابط

للمجموعة الأولى = ١ ـ $\frac{٧١,٥\times٦}{٣٩٩\times٢٠}$ = ١ ـ $\frac{٤٢٩}{٣٩٩\times٢٠}$ = ٠,٩٥ .

ومعامل الترابط للمجموعة الثانية = ١ ـ $\frac{٣٣,٥\times٦}{٣٩٩\times٢٠}$ = ٠,٩٧٥ .

ومعامل الترابط للمجموعة الثالثة = ١ ـ $\frac{٤٠\times٦}{٣٩٩\times٢٠}$ = ٠,٩٧ .

ومعامل الترابط للمجموعة الرابعة = ١ ـ $\frac{٣٤\times٦}{٣٩٩\times٢٠}$ = ٠,٩٧٥ .

وهذه نتائج تدعو إلى الارتياح وذلك لارتفاع معامل الترابط وتقارب قيمة لمختلف المجموعات .

٢ ـ تصنيف الوظائف وتدريجها :

عندما يزيد عدد الوظائف بالمؤسسة زيادة تجعل عملية الترتيب المباشر للوظائف بوضعها السابق صعبة التنفيذ يدرس وصف هذه الوظائف دراسة دقيقة، ثم تجمع الوظائف المتشابهة في صفاتها ومميزاتها ومتطلباتها في مجموعات وتطبق طريقة الترتيب على هذه المجموعات، وتكون العملية بذلك عملية ترتيب للمجموعات بدلاً من الترتيب المباشر للوظائف، وهي بذلك طريقة وصفية غير تحليلية ، مثلها في ذلك مثل عملية الترتيب .

وطريقة تدريج الوظائف منتشرة الاستعمال في الوظائف ذات المرتبات الثابتة ، وخاصة في الوظائف الحكومية . وهي تستخدم أيضاً في الأعمال اليدوية وفي بعض الصناعات التي تتطلب في تنفيذها عاملاً يقوم بأعمال منوعة ولكنها

مقننة وذات أجر محدد كما يحدث في بعض الصناعات الهنـــدسية والكهربائية .

وقد طبقت هذه الطريقة في تصنيف وتدريج وظائف صناعة التنجيم على المستوى القومي في انجلترا . ومهدت الإحصائيات التي عملت لذلك على إمكان حصر أكثر من ستة آلاف وظيفة في كشف يشمل ٤٠٠ مجموعة للوظائف أعيد دراستها وأمكن تدريجها في ثلاث عشرة درجة خصص خمس منها للأعمال التي تقوم داخل المنجم وخمس أخرى للأعمال التي تقوم على سطح الأرض ، كما خصصت ثلاث درجات للفنيين ، وكان ذلك عام ١٩٥٥ .

وفي عام ١٩٤٩ طبقت هذه الطريقة على صناعة الأحذية في ألمانيا الغربية حيث وضعت ٢٠٠ وظيفة في ست درجات يطبق أجرها على ست مجموعات من الوظائف تشمل جميع الأعمال التي تمثل نشاط المؤسسة . وقد نشر (ڤيب) تفاصيل هذه الدراسة في كتابه صحيفة ٢٣ عام ١٩٥٣ .

واستخدمت منظمات هيئة الأمم المتحدة طريقة تدريج الوظائف في وضع سلم وظائفها في ثلاث مجموعات هي مجموعة الإدارة العليا وبها درجات تحمل حرف (D) ، ومجموعة الفنيين وبها خمس درجات تحمل حرف (P) ، ومجموعة الكتابيين والمساعدين وتحمل حرف (G) .

وطبقت حكومة الولايات المتحدة عام ١٩٤٩ قرار تصنيف وظائف الدولة الذي عدلت به قرار عام ١٩٢٣ إلى ١٨ درجة تختلف من أقلها (GS 1) إلى أكبرها (GS 18) . وتشمل (GS 1) الوظائف التي تنفذ بطريقة روتينية تحت إشراف مباشر ولا تتطلب من شاغليها اتخاذ قرارات مستقلة ، كما تشمل (GS 18) الوظائف التي تتطلب من شاغليها القدرة على الإدارة والتخطيط الفني أو العلمي في ميادين البرامج المتخصصة على مستوى عالٍ من الصعوبة ، ممّا يحتاج إلى ثقافة وتدريب وخبرة وقيادة في ميدان البحوث الإدارية والفنية

والعلمية . وتختلف الوظائف المحصورة بين هاتين الدرجتين باختلاف درجات الإشراف اللازمة لها والمسؤولية والصعوبة ومتطلباتها من مهارة وخبرة وقدرات ذهنية أو بدنية .

وتختلف طريقة التدريج عن طريقة الترتيب في أن درجات الوظائف تحدد قبل وضع أوصافها وتحديد مميزاتها ومتطلباتها من شاغليها ، وتختار أقل الدرجات لمن يشغل الوظائف الروتينية التنفيذية التي تؤدي تحت إشراف مباشر ومستمر ، ثم تدرج مجموعات الوظائف في درجات تتناسب في تقديرها وأجرها تناسباً طردياً ، ودرجة المهارة والمسؤولية المرتبطة بتأديتها تناسباً عكسياً ، ومقدار الإشراف اللازم لحسن تأديتها ، فكلما قلت درجة الإشراف وارتفعت درجات المسؤولية والمهارة ارتفعت درجة الوظيفة .

وطريقة التدريج هذه كطريقة الترتيب المباشر مرنة سهلة الفهم ، قليلة التكاليف ، ولكن نتائجها قد تختلف باختلاف المقيمين، كما أنها قد تلاقي صعوبات كبيرة في ضبط الأعداد الكبيرة من الوظائف داخل الدرجة الواحدة عندما يكون عدد وظائف المؤسسة كبيراً ، كما تلاقي صعوبة في تحديد وضع الوظيفة داخل درجة ما عندما تتنوّع أوصاف هذه الوظيفة ومميزاتها ممّا يضطر المقيمين أحياناً إلى زيادة عدد الدرجات التي تحددها المؤسسة لتقييم وظائفها .

وتتبع معظم حكومات العالم نظام التدرج فتضع سلم الوظائف في درجات ، وتضع لكل درجة حداً أدنى للمرتبة وحداً أعلى له يصل إليه الموظف عن طريق نظام يوضع للعلاوات الدورية داخل الدرجة الواحدة . ويسمح هذا النظام بترقية الموظف وترفيعه من درجة إلى درجة أعلى ، كما تضع لبعض الدرجات محفزات إضافية يتمتع بها شاغلها .

وفي حكومة المملكة العربية السعودية صنفت الوظائف إلى ست مجموعات كما يلي :

١ – المجموعة العامة للوظائف التخصصية .

٢ – » » » الدبلوماسية .

٣ – » » » التعليمية .

٤ – » » » الإدارية والكتابية والمالية .

٥ – » » » الفنية المساعدة .

٦ – » » » الحرفية .

ولكل مجموعة من هذه المجموعات الست حد أدنى يحدد المؤهلات المطلوب توفرها لفئات هذه الوظائف لمن يود الالتحاق بها ومن يراد تصنيفه عليها .

فالمجموعة العامة للوظائف التخصصية – يعتبر الحد الأدنى لمؤهلات فئات الوظائف التخصصية هو الحصول على شهادة جامعية في طبيعة عمل الوظيفة . ولكل من العلوم النظرية والعلوم العلمية درجة فنية ، فالحاصل على شهادة جامعية في العلوم النظرية يعين على المرتبة السادسة ، أما الحاصل على شهادة جامعية في العلوم العلمية فيعين على المرتبة السابعة، كما أعطي لخريجي كليات الطب درجة أعلى ، فالحاصل على شهادة جامعية في الطب البشري يعين على المرتبة الثامنة .

وقد اتبعت حكومة المملكة العربية السعودية نظام التدرج فوضعت سلم الوظائف في درجات ووضعت لكل درجة حداً أدنى للمرتب وحداً أعلى له يصل إليه الموظف عن طريق نظام للعلاوات الدورية داخل الدرجة الواحدة ويسمح هذا النظام بترقية الموظف وترفيعه من درجة إلى درجة أعلى .

والجدول الآتي يوضح سلم الرواتب والدرجات :

سلم الرواتب

الدرجة / المرتبة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	العلاوة
١	٤٠٠	٤٢٠	٤٤٠	٤٦٠	٤٨٠	٥٠٠	٥٢٠	٥٤٠	٥٦٠	٥٨٠	٢٠
٢	٤٨٠	٥٠٥	٥٣٠	٥٥٥	٥٨٠	٦٠٥	٦٣٠	٦٥٥	٦٨٠	٧٠٥	٢٥
٣	٥٨٠	٦١٠	٦٤٠	٦٧٠	٧٠٠	٧٣٠	٧٦٠	٧٩٠	٨٢٠	٨٥٠	٣٠
٤	٦٩٥	٧٣٠	٧٦٥	٨٠٠	٨٣٥	٨٧٠	٩٠٥	٩٤٠	٩٧٥	١٠١٠	٣٥
٥	٨٣٥	٨٧٥	٩١٥	٩٥٥	٩٩٥	١٠٣٥	١٠٧٥	١١١٥	١١٥٥	١١٩٥	٤٠
٦	١٠٠٠	١٠٥٠	١١٠٠	١١٥٠	١٢٠٠	١٢٥٠	١٣٠٠	١٣٥٠	١٤٠٠	١٤٥٠	٥٠
٧	١٢٠٠	١٢٦٠	١٣٢٠	١٣٨٠	١٤٤٠	١٥٠٠	١٥٦٠	١٦٢٠	١٦٨٠	١٧٤٠	٦٠
٨	١٤٤٠	١٥١٠	١٥٨٠	١٦٥٠	١٧٢٠	١٧٩٠	١٨٥٠	١٩٣٠	٢٠٠٠	٢٠٧٠	٧٠
٩	١٧٣٠	١٨١٥	١٩٠٠	١٩٨٥	٢٠٧٠	٢١٥٥	٢٢٤٠	٢٣٢٥	٢٤١٥	٢٥٠٠	٨٥
١٠	٢٠٧٥	٢١٧٥	٢٢٧٥	٢٣٧٥	٢٤٧٥	٢٥٧٥	٢٦٧٥	٢٧٧٥	٢٨٧٥	٢٩٧٥	١٠٠
١١	٢٤٩٠	٢٦١٠	٢٧٣٠	٢٨٥٠	٢٩٧٠	٣٠٩٠	٣٢١٠	٣٣٣٠	٣٤٥٠		١٢٠
١٢	٢٩٩٠	٣١٣٠	٣٢٧٠	٣٤١٠	٣٥٥٠	٣٦٩٠	٣٨٣٠	٣٩٧٠			١٤٠
١٣	٣٥٩٠	٣٧٦٠	٣٩٣٠	٤١٠٠	٤٢٧٠	٤٤٤٠	٤٦١٠				١٧٠
١٤	٤٠٠٠	٤٢٠٠	٤٤٠٠	٤٦٠٠	٤٨٠٠	٥٠٠٠					٢٠٠
١٥	٥٠٠٠	٥٢٥٠	٥٥٠٠	٥٧٥٠	٦٠٠٠						٢٥٠

وقد أخذ بعين الاعتبار جانب الخبرة في طبيعة العمل إلى جانب المؤهل ، فلكل سنتين من الخبرة بجانب المؤهل ميزة خاصة يحصل بها الموظف على درجة أعلى .

أما المجموعة العامة للوظائف الدبلوماسية (السياسية) فقد صنفت إلى عشر درجات تبدأ بالمرتبة السادسة وتنتهي بالمرتبة الخامسة عشرة .

والشروط المطلوبة لمن يصنف على أولى هذه المراتب ، وهي السادسة ، الحصول على شهادة جامعية في العلوم السياسية أو العلاقات الدولية أو القانون ، ثم أعطي للخبرة التي تكتسب بعد الحصول على المؤهل الجامعي في نطاق العمل ميزة خاصة يحصل بموجبها الموظف في هذا الحقل على درجة أعلى .

المجموعة العامة للوظائف التعليمية :

الخبرة المميزة في نطاق هذه المجموعة بالنسبة لفئات الوظائف هي الخبرة التي تكتسب في حقل التعليم . وبالإضافة إلى هذه الخبرة اشترط لكل درجة من فئات الوظائف الحصول على شهادة علمية في نطاق التعليم حسب تصنيف ونوعية التعليم .

المجموعة العامة للوظائف الإدارية – الكتابية – المالية :

وقد صدرت لهذه الوظائف شروط ومواصفات ، وقد روعي توفر الخبرة التي تكتسب بحكم الدراسة في مجال النسخ واللغات الأجنبية والترجمة .

المجموعة العامة للوظائف الفنية المساعدة :

ولهذه الوظائف شروط ومواصفات قد أخذت بعين الاعتبار جانب الخبرة في طبيعة العمل إلى جانب المؤهل الفني المهني .

المجموعة العامة للوظائف الحرفية :

وقد حدد لهذه الوظائف شروط ومواصفات . ومن أهم هذه الشروط إكمال الدورات التدريبية التي تتطلبها الوظيفة مع الخبرة في طبيعة العمل . ولكل مرتبة من المراتب في هذه المجموعة شروط تختلف عنها في الأخرى وفقاً للسلم وما حدد لها من راتب .

هذا كما نظم للمستخدمين سلم للوظائف في درجات . لكل درجة حد أدنى للمرتب وحد أعلى له، يصل المستخدم إليه عن طريق نظام للعلاوات الدورية داخل الدرجة ، ويسمح هذا النظام بترقية المستخدم وترفيعه من درجة إلى درجة أعلى .

والجدول أدناه يوضح سلم الرواتب والدرجات :

سلم رواتب المستخدمين

الدرجة / المرتبة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	العلاوة
٣١	٢٥٠	٢٦٥	٢٨٠	٢٩٥	٣١٠	٣٢٥	٣٤٠	٣٥٥	٣٧٠	٣٨٥	٤٠٠	١٥
٣٢	٣٧٠	٣٩٠	٤١٠	٤٣٠	٤٥٠	٤٧٠	٤٩٠	٥١٠	٥٣٠	٥٥٠	٥٧٠	٢٠
٣٣	٥٥٠	٥٧٥	٦٠٠	٦٢٥	٦٥٠	٦٧٥	٧٠٠	٧٢٥	٧٥٠	٧٧٥	٨٠٠	٢٥

مقارنة بين طريقتي الترتيب والتدريج :

عندما قلنا بأن طريقة التدريج هي طريقة ترتيب مجموعات الوظائف، لم نقصد بذلك أنهما يتبعان أسلوباً واحداً ، ذلك أن طريقة التدريج تختلف عن طريقة الترتيب الذي بني على وضع وصف الوظائف أولاً في أن درجات الوظائف تحدد قبل وضع أوصافها وتحديد مميزاتها ومتطلباتها من شاغلها ، وتختار أقل الدرجات لمن يشغل الوظائف الروتينية تحت الإشراف المباشر ، ثم تدرج مجموعات الوظائف المتشابهة في درجات تتناسب طردياً في تقييمها وفي أجرها مع درجة المهارة والمسؤولية المرتبطة بتأديتها ، كما تتناسب عكسياً ومقدار الإشراف اللازم لضمان حسن تأديتها ، فكلما قلت درجة الإشراف وارتفعت درجات المسؤولية والمهارة ارتفعت درجة الوظيفة .

مزايا طريقة التدريج ونواحي الضعف فيها :

طريقة التدريج كطريقة الترتيب المباشر مرنة ، سهلة الفهم ، قليلة التكاليف . وتمتاز عن طريقة الترتيب في أنها ميسورة التطبيق في الحكومات والمنظمات الدولية والمؤسسات التي تستخدم عدداً كبيراً من الموظفين ، وفيما تقدمه لموظفيها من محفزات عن طريق العلاوات الدورية والترفيع من درجة إلى درجة أعلى، وفي تيسير عمليات نقل الموظفين من إدارة إلى أخرى أو من وزارة إلى وزارة بها نفس الدرجات .

ومن الناحية الأخرى فإن هذه الطريقة قد تلاقي صعوبات كبيرة في ضغط الأعداد الكبيرة من الوظائف داخل الدرجة الواحدة ،سيما عندما تختلف أوصاف هذه الوظائف ومتطلباتها من عوامل مهارة وخبرة وثقافة ومسؤولية ، وعندما تختلف درجات الخطر في تنفيذها ، وحينئذ تلجأ إدارة الأفراد إلى معادلة النقص

في أحد العوامل بالزيادة في عامل آخر لتحقق أسباب تشابه الوظائف أو مساواتها . وقد لا يتحقق لإدارة الأفراد تكوين مثل هذه المعادلة فتلجأ إلى إنشاء درجات إضافية أو إلى تقسيم الدرجة الواحدة إلى أولى أ وأولى ب وتعديل مرتب كل منهما .

وقد تختلف نتائج التقييم بطريقة الدرجات باختلاف المقيمين مما يدعو إلى إعادة التقييم بعد دراسة أسباب الاختلاف التي قد ترجع إلى المقيم نفسه، أو إلى عدم تعريف الدرجة تعريفاً محدداً، أو إلى عدم فهم أوصاف الوظيفة قبل وضعها في الدرجة . ونعطي هنا مثالاً لمثل هذه الحالة مأخوذاً من مطبوعات مكتب العمل الدولي يوضح تقييم أربع مجموعات من المقيمين لعشرين وظيفة في خمس درجات ، ورغم ما هو مفهوم من أن عمليّي الترتيب والتدريج عمليتان منفصلتان لا تقوم بهما أية مؤسسة في وقت واحد، فقد وضع ترتيب الوظائف وفق ما قامت به لجنة مستقلة للتقييم في عمود خاص لما قد يجده القارئ من نتائج إيجابية أو سلبية .

جدول (٦)

الوظيفة	مقيم المجموعة الأولى	مقيم المجموعة الثانية	مقيم المجموعة الثالثة	مقيم المجموعة الرابعة	مقيم لجنة الترتيب المباشر
أ	الدرجة الثالثة	الدرجة الثالثة	الدرجة الثالثة	الدرجةالثانية	١٠
ب	الدرجة الأولى	الدرجة الأولى	الدرجة الثانية	الدرجة الأولى	٢
ج	الدرجة الخامسة	الدرجة الخامسة	الدرجة الخامسة	الدرجة الخامسة	٢٠
د	الدرجة الثالثة	الدرجة الثالثة	الدرجة الثالثة	الدرجة الثالثة	١٣
هـ	الدرجة الرابعة	الدرجة الرابعة	الدرجة الرابعة	الدرجة الرابعة	١٧
و	الدرجة الأولى	الدرجة الأولى	الدرجة الأولى	الدرجة الأولى	١
ز	الدرجة الثالثة	الدرجة الثالثة	الدرجة الثالثة	الدرجة الثالثة	١٣
ح	الدرجة الثانية	الدرجة الأولى	الدرجة الثانية	الدرجة الثانية	٣
ط	الدرجة الثانية	الدرجة الثانية	الدرجة الثانية	الدرجة الثانية	٤½
ي	الدرجة الثالثة	الدرجة الثانية	الدرجة الثالثة	الدرجة الثانية	٨
ك	الدرجة الثانية	الدرجة الثانية	الدرجة الثالثة	الدرجة الثانية	٦
ل	الدرجة الخامسة	الدرجة الرابعة	الدرجة الرابعة	الدرجة الرابعة	١٨
م	الدرجة الثالثة	الدرجة الثانية	الدرجة الثالثة	الدرجة الثانية	٨
ن	الدرجة الخامسة	الدرجة الرابعة	الدرجة الخامسة	الدرجة الرابعة	١٩
ف	الدرجة الثالثة	الدرجة الثالثة	الدرجة الثالثة	الدرجة الثالثة	١٣
ق	الدرجة الثالثة	الدرجة الثالثة	الدرجة الثالثة	الدرجة الثالثة	١٣
ت	الدرجة الثالثة	الدرجة الثالثة	الدرجة الثالثة	الدرجة الثالثة	١٣
س	الدرجة الثالثة	الدرجة الثانية	الدرجة الثالثة	الدرجة الثانية	٨
ص	الدرجة الرابعة	الدرجة الثالثة	الدرجة الرابعة	الدرجة الرابعة	٨
ع	الدرجة الثانية	الدرجة الثانية	الدرجة الثانية	الدرجة الثانية	٤½

ويلاحظ من دراسة هذا الجدول ما يأتي : أولاً : توافق تام بين عمليّي الترتيب والتدريج في أعلى الوظائف رتبة (و) وفي أقلها رتبة (ج) . ثانياً : توافق تام بين عمليّي الترتيب والتدريج في الوظائف التي وضعت في رتبة واحـــدة (ط ، ع) ، (د ، ف ، ق ، ت) . ثالثاً : لننظر في توزيع الدرجات لكل مجموعة :

	الدرجة الأولى	الدرجة الثانية	الدرجة الثالثة	الدرجة الرابعة	الدرجة الخامسة
المجموعة الأولى	٢ (ب ، و)	٤	٩	٢	٣ (ج ، ل ، ن)
المجموعة الثانية	٣ (ب،و،ح)	٦	٧	٣	١ ج
المجموعة الثالثة	١ (و)	٤	١٠	٣	٢ ج ، ن
المجموعة الرابعة	٢ (ب ، و)	٨	٥	٤	١ ج

لنجد أن :

١ – فيما عدا المجموعة الرابعة فإن أكثر الوظائف عدداً يقع في الدرجة الوسطى (الدرجة الثالثة) .

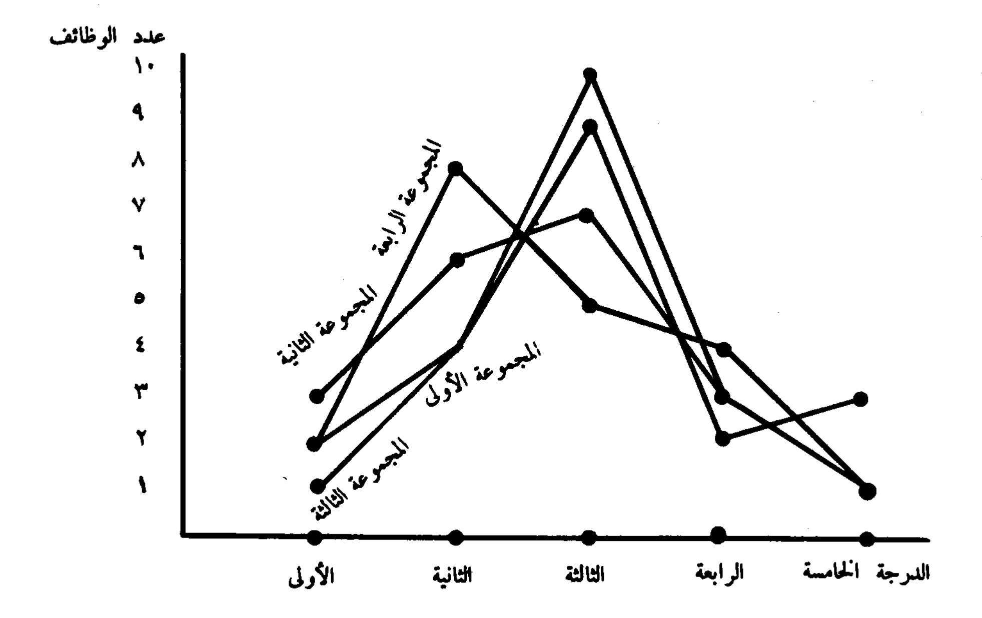
٢ – الدرجة الأولى : أعلى الدرجات – إجماع على الوظيفة و ، ثلاث مجموعات للوظيفة ب ، مجموعة واحدة للوظيفة ح .

٣ – الدرجة الخامسة : أقل الدرجات – إجماع على الوظيفة ج ، مجموعتان للوظيفة ن ، مجموعة واحدة للوظيفة ل .

٤ – إن ترتيب المجموعات الأربع للعشرين وظيفة أسفر عن احتمال التوزيع على الصورة الآتية :

الدرجة الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة
٨	٢٢	٣١	١٢	٧

وهو توزيع عادي يوضح قلة في النهايتين العظمى والصغرى للدرجات وكثرة في الدرجة المتوسطة، وبأخذ الصورة البيانية الآتية والتي يعبر فيها المحور الأفقي عن الدرجات والمحور الرأسي عن عدد الوظائف بكل درجة لكل مجموعة على حدة ثم للمجموعات مأخوذة معاً .



توزيع الوظائف على الدرجات لكل مجموعة

عدد الوظائف
٣٠
٢٥
٢٠
١٥
١٠
٥
٠
الأولى
الثانية
الثالثة
الرابعة
الدرجة الخامسة

توزيع الوظائف على الدرجات لناتج المجموعات الأربع

ثانياً — الطرق التحليلية :

تختلف الطرق التحليلية اختلافاً تاماً عن طريقتي الترتيب والتدريج اللتين سبق وصفهما واللتين يعتمد في كل منهما على رأي المقيمين أفراداً أو جماعات، ويترتب عليه في كثير من الأحيان نقص في درجة التوافق بين مختلف عمليات التقييم الفردية أو الجماعية .

وتعتمد طرق التحليل على مقارنة محتويات مختلف الوظائف في ضوء مجموعة من العوامل، كالمهارة والخبرة ودرجة الثقافة والقدرة العقلية والبدنية ودرجة المسؤولية وظروف العمل التي قد تشمل التهوية والحرارة والبرودة والرطوبة ووضع العامل أثناء العمل من ناحية الوقوف أو التسلق وأخطار حوادث العمل . وقد تؤخذ بعضها أو كلها في الاعتبار حسب متطلبات الوظيفة، وتجمع نتائج المقارنة الجزئية للحصول على تقدير معقول لمحتويات الوظيفة في صورة عامة . وتتم مقارنة العوامل الفردية بطريقة الترتيب أو التصنيف ، وتستخدم في الحالة الأولى طريقة العوامل المقارنة وفي الحالة الثانية طريقة الحساب الرقمي بالنقاط ، وهما الطريقتان المتبعتان في الطرق التحليلية .

ثالثاً — طريقة العوامل المقارنة :

تعتبر هذه الطريقة أحدث الطرق المتبعة في تاريخ عمليات التقييم وترجع الأسباب الأساسية لوضعها إلى :

أ — عدم استكمال درجة التوافق بين المقيمين أفراداً ومجموعات عندما يتبعون طريقة الترتيب أو طريقة التدريج .

ب — ضغط بعض المؤسسات للحصول على طريقة للتقييم ترتبط رأساً بالأجور ممّا دعا إلى تسمية طريقة العوامل المقارنة بطريقة الوزن النقدي

للعمل، وجعلها طريقة كريهة لكل من يؤمن بأن عملية تقييم الوظائف مستقلة لها قيمتها ولها ضرورتها كإحدى وسائل تحديد الأجور وليس كأساس لتحديد الأجور .

ج ــ اعتمادها على تحديد الوظائف الرئيسية بالمؤسسة وترتيبها في ضوء العوامل التي تختار لتحقيق ترتيب معقول لهذه الوظائف التي تعتبر نقاط ارتكاز في سلم الوظائف .

والخطوة الأولى في هذه الطريقة هي اختيار الوظائف الرئيسية وتعريفها تعريفاً دقيقاً، ثم اختيار العوامل المناسبة من بين العوامل السالفة الذكر وتعريفها بمنتهى الدقة، ثم ترتيب الوظائف الرئيسية في ضوء القيم التي تعطى للعوامل التي تختار لتقييمها ووضع أجورها .

ولتحقيق ذلك يجب أن يتوفر في الوظائف الرئيسية ما يأتي :

١ ــ أن يكون من الممكن تعريفها ووضعها وتحليلها بدقة في ضوء العوامل التي تعتبر في تقييمها .

٢ ــ أن تمثل مجموعة الوظائف الرئيسية في ضوء العوامل المختارة مختلف درجات سلم الوظائف .

٣ ــ أن تجمع إدارة الأفراد والنقابات العمالية والعمال وجميع المهتمين بتقييم الوظائف وتحديد أجورها على صحة وعدالة الأجور التي تعطى لشاغلي هذه الوظائف الرئيسية بحيث تتحقق مثل هذه العدالة للوظائف المحصورة بين الوظائف الرئيسية في سلم الوظائف .

٤ ــ يجب أن تشمل الوظائف الرئيسية بعض الوظائف التي تقع في كل من نهايتي سلم الوظائف .

٥ ــ يجب في تحديد أجور بعض الوظائف الرئيسية أن يؤخذ في الاعتبار قيمة هذه الوظائف في سوق العمل المحلي بحيث لا تختلف كثيراً عمّا يقدر لها

من أجر في مؤسسات أخرى محلية .

٦ – يجب أن يكون عدد الوظائف الرئيسية التي تختار لتحديد أجورها ومن ثم تحديد أجور باقي الوظائف مناسباً لعدد الوظائف بالمؤسسة وممثلاً لمختلف أنواع العمل .

طريقة العمل :

١ – ليكن عدد الوظائف الرئيسية بالمؤسسة التي يراد تقييم وظائفها بطريقة العوامل المقارنة خمسة تمثل صانع آلات Machinist أول ، كهربائي أول ، مجمع ، فراش . ولتكن العوامل المختارة خمسة تمثل المهارة والقدرة العقلية ، القدرة البدنية ، المسؤولية ، ظروف وأخطار العمل .

٢ – يطلب إلى مجموعة من الأفراد ترتيب هذه الوظائف الخمس بالنسبة لأهمية كل من هذه العوامل الخمسة على حدة ، ويؤخذ متوسط ترتيب الوظيفة لكل عامل من العوامل المختارة ، فإذا وضع ستة مقيمين صانع الآلات بالنسبة للمهارة في الترتيبات الآتية : ١ ، ١ ، ٢ ، ٢ ، ١ ، ١ ، كان المتوسط الذي يؤخذ $\frac{٨}{٦}$ = ١,٣ . وإذا كان هذا المتوسط للوظائف التالية هو ٢,٢ ، ٣,٣ ، ٣,٨ ، ٤,٥ فإن جدول ترتيب الوظائف حسب العوامل المختارة قد يأخذ الصورة الآتية حيث يكون ترتيب المهارة ١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ .

الوظيفة	المهارة	القدرة العقلية	القدرة البدنية	المسؤولية	حوادث وأخطار العمل
صانع آلات	١	١	٢	١	٤
مدير آلات أول	٢	٢	٣	٢	٣
كهربائي أول	٣	٣	٤	٣	٥
مجمع	٤	٤	٥	٥	٢
فراش	٥	٥	١	٤	١

٣ ـ يعاد ترتيب الوظائف الرئيسية في ضوء نصيب كل عامل من العوامل المختارة من الأجر الكلي الذي يحدد لهذه الوظيفة ، فإذا كانت أجور الوظائف بالترتيب هي ٤٠ جنيهاً، ٣٦ جنيهاً، ٣٢ جنيهاً، ٢٨ جنيهاً. ٢٤ جنيهاً وقسم مبلغ الأربعين جنيهاً المحدد للوظيفة الأولى إلى ١٨ للمهارة ، ١٠ للقدرة العقلية، ٤ للقدرة البدنية، ٦ للمسؤولية، ٢ للحوادث فإن الجدول السابق يأخذ صورة جديدة يختلف معها ترتيب الوظائف ، وقد تكون هذه الصورة كما يأتي :

الوظيفة	المهارة		القدرة العقلية		القدرة البدنية		المسؤولية		الأخطار		أجر الوظيفة
	توزيع الأجر	الترتيب	توزيع الأجر	الترتيب	توزيع الأجر	الترتيب	توزيع الأجر	الترتيب	توزيع الأجر	الترتيب	
صانع آلات	١٨	١	١٠	١	٤	٣	٦	١	٢	٥	٤٠
مدير آلات أول	١٦	٢	٨	٢	٢	٥	٤	٢	٦	٣	٣٦
كهربائي أول	١٢	٣	٦	٣	٦	٢	٣	٣	٥	٤	٣٢
مجمع	٨	٤	٤	٤	٣	٤	٢	٤	١١	١	٢٨
فراش	٤	٥	٢	٥	٨	١	١	٥	٩	٢	٢٤

ويلاحظ أن هاتين العمليتين المنفصلتين قد وضعتا ترتيباً مختلفاً لكل من الوظائف الخمس بالنسبة للعوامل التي اتخذت في الاعتبار باستثناء عاملي المهارة والقدرة الذهنية كما يتضح من الجدول الآتي :

الوظيفة	المهارة		القدرة العقلية		القدرة البدنية		المسؤولية		ظروف العمل	
	الترتيب حسب المهارة	الترتيب حسب الأجر	الترتيب حسب القدرة العقلية	الترتيب حسب الأجر	الترتيب حسب القدرة البدنية	الترتيب حسب الأجر	الترتيب حسب المسؤولية	الترتيب حسب الأجر	الترتيب حسب ظروف العمل	الترتيب حسب الأجر
صانع آلات	١	١	١	١	٢	٣	١	١	٤	٥
مدير آلات أول	٢	٢	٢	٢	٣	٥	٢	٢	٣	٣
كهربائي أول	٣	٣	٣	٣	٤	٢	٣	٣	٥	٤
مجمع	٤	٤	٤	٤	٥	٤	٥	٤	٢	١
فراش	٥	٥	٥	٥	١	١	٤	٥	١	٢

ويوضح الجدول تساوي الترتيب في ١٥ حالة واختلافه في عشر حالات وضع تحتها خط لبيانها ، ويجب تعديل وضع هذه الحالات العشر بغية الوصول إلى ترتيب واحد على أساس كل من الأجر والعامل المتخذ في الترتيب ، وتعتبر إعادة النظر في توزيع الأجر أسهل الطريقتين في الحصول على هذا التصحيح ، ذلك أن القائمين على عمليات التقييم بطريق العوامل لا يعدلون قراراتهم المبناة على أهمية العامل بسهولة .

وقد يتأتى تصحيح هذا الوضع على أساس تعديل كل من الترتيبين المبني أحدهما على العوامل والآخر على الأجر بالصورة الآتية :

الوظيفة	المهارة		القدرة العقلية		القدرة البدنية		المسؤولية		ظروف العمل	
	الترتيب بالعامل	الترتيب بالأجر	الترتيب بالعامل	الترتيب بالأجر	الترتيب بالعامل	الترتيب بالأجر	الترتيب بالعامل	الترتيب بالأجر	الترتيب بالعامل	الترتيب بالأجر
صانع آلات	١	١	١	١	٣	٣	١	١	٤ ١/٢	٤ ١/٢
مدير آلات أول	٢	٢	٢	٢	٣	٣	٢	٢	٣	٣
كهربائي أول	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٤ ١/٢	٤ ١/٢
مجمع	٤	٤	٤	٤	٥	٥	٤ ١/٢	٤ ١/٢	١ ١/٢	١ ١/٢
فراش	٥	٥	٥	٥	١	١	٤ ١/٢	٤ ١/٢	١ ١/٢	١ ١/٢

وعلى أساس هذا التعديل قد توزع الأجور على العوامل كما يأتي مع بقاء أجر كل وظيفة ثابت :

الوظيفة	المهارة	القدرة العقلية	القدرة البدنية	المسؤولية	ظروف العمل
صانع آلات	١٨	٧	٦	٧	٢
مدير آلات أول	١٣	٦,٥	٦	٦,٥	٤
كهربائي أول	١٢	٦	٦	٦	٢
مجمع	٨	٥	٥	٤	٦
فراش	٤	٣	٧	٤	٦

ويشكل مثل هذا الجدول أساساً لوضع الأجور على أساس العوامل للوظائف التي قد تقع بين الواحدة والأخرى من هذه الوظائف الأساسية الخمس التي اختيرت لتمثل سلم الوظائف بالمؤسسة بين نهايتيه العظمى والصغرى ، وتأخذ كل وظيفة تدخل بين وظيفتين أساسيتين قدراً من الأجر الذي وضع لأي من العوامل الخمسة محصوراً بين الأجرين اللذين وضعا للعامل في الوظيفتين الأساسيتين بحسب قرب الوظيفة من أعلاها أو أدناها أو وقوعها في الوسط ، وتضاف أجور العوامل المختلفة لتحديد أجر الوظيفة .

وقد عدلت هذه الطريقة فيما بعد لتقارب طريقة الحساب الرقمي بالنقاط التي سنوردها فيما بعد ، وذلك بوضع قيم رقمية محدودة بين نهايات عظمى ونهايات صغرى لكل من العوامل التي تؤخذ في الاعتبار .

فإذا اعتبرت المهارة والمسؤولية أهم العوامل في الوظائف الخمس الأساسية السابقة ووُضع للمهارة حد من ١ ــ ٥٠ وللقدرة العقلية من ١ ــ ٤٠ وللقدرة البدنية من ١ ــ ٢٠ وللمسؤولية من ١ ــ ٥٠ ولظروف العمل من ١ ــ ٢٠ ووزعت هذه القيم على الوظائف الخمس الرئيسية توزيعاً قد يأخذ صورة الجدول الآتي :

الوظيفة	المهارة	القدرة العقلية	المسؤولية	القدرة المدنية	ظروف العمل	الجملة	الترتيب
صانع الآلات	٤٠	٤٧	٤٠	١٠	١٠	١٤٧	١
مدير آلات أول	٣٥	٤٢	٣٥	١٠	١٥	١٣٧	٢
كهربائي أول	٢٥	٣٥	٢٥	١٠	١٠	١٠٥	٣
مجمع	٢٠	١٨	٢٠	١٥	٢٠	٨٣	٤
فراش	١٠	٤	٢٠	١٠	٢٠	٦٩	٥

وفي بحث نشر في مطبوعات مكتب العمل الدولي عن تطبيق هذه الطريقة المعدلة على الوظائف العشرين الواردة بجدول رقم ٦ بواسطة أربعة مجموعات وجدت الإحصائيات الآتية ونتائجها :

الوظيفة	مجموع النقاط للمجموعة ١	مجموع النقاط للمجموعة ٢	مجموع النقاط للمجموعة ٣	مجموع النقاط للمجموعة ٤	المجموع الكلي	الترتيب
أ	٩٩،٥	١٠٩	١١٥	٧٨،٥	٤٠٢	
ب	١١١،٧	١١٨	١١٠	١٢٤	٤٦٣،٧	
ج	٢٩،٧	٣٨	٣٤،٢	٤٤،٣	١٤٦،٢	
د	٧٥	٧٠	٧٥،٥	١٠٢،٥	٣٢٣	
هـ	٤٩،٢	٥٨	٥٤،٢	٥٧	٢١٨،٤	
و	١٣٤،٢	١٢٣	١٣٢،٧	١٤٢	٥٣١،٩	
ز	١٠٦	٦١	١٠١،٢	١٢٥،٦	٣٩٣،٨	
ح	١١٨	١١٦	١٢٧،٧	١٢٩،٧	٤٩١،٤	
ط	١١٠	١١٧	١٠٧،٢	١١٦	٤٥٠،٢	
ي	٥٨،٥	١٠٥	٧٦	٦٦،١	٣٠٥،٦	
ك	٨٧،٢	٩٨	٧٧،٢	٨٤،٣	٣٤٦،٧	
ل	٤٥،٧	٨٩	٥٠،٧	٦١	٢٤٦،٤	
م	٧٦	٨٤	٦٠،٥	٨٣،٥	٣٠٤	
ن	٣٨،٢	٤٢	٤١،٧	٤٤،٤	١٦٦،٣	
ف	٨١،٥	٨٧	١٠٤	٧٧،٢	٣٤٩،٧	
ق	٨٣	٩٢	٦٦،٥	٧٦،٩	٣١٨،٤	
ت	٧٨،٢	٨٥	٩٦،٢	٩٣،٩	٣٥٣،٣	
س	٤٧،٥	١٠٥	٥٨،٥	٦٧،٢	٢٧٨،٢	
ص	٧٧،٢	٧٤	٨٨،٢	٧٧	٣١٦،٤	
ع	٧٨،٥	٩٩	٨٧	٩٨،٧	٣٦٣،٢	

وإذا حسبنا معامل الترابط بين الترتيب المبني على أي مجموعة بالنسبة للترتيب المبني على باقي المجموعات معاً نجده ٨٤ للأولى ، ٦٧ للثانية ، ٨٩ للثالثة ، ٨٢ للرابعة ، وهي نتائج طيبة لهذه المجموعات باستثناء المجموعة الثانية التي يجب أن تراجع تقديراتها لقيم العوامل التي أخذت في الاعتبار .

وإذا قارنا الترتيب المبني على هذا الأساس بالترتيب الذي وضع في جدول رقم ٦ لهذه الوظائف نجد الصورة الآتية :

الوظيفة	الترتيب بجدول ٦ بطريقة الدرجات	الترتيب بطريقة العوامل	الفرق ف	$ف^2$
أ	١٠	٥	٥	٢٥
ب	٢	٣	١	١
ج	٢٠	٢٠	صفر	٠
د	١٣	١١	٢	٤
هـ	١٧	١٨	١	١
و	١	١	صفر	٠
ز	١٣	٦	٧	٤٩
ح	٣	٢	١	١
ط	٤,٥	٤	٠,٥	٠,٢٥
ي	٨	١٤	٦	٣٦
ك	٦	١٠	٤	١٦
ل	١٨	١٧	١	١
م	٨	١٥	٧	٤٩
ن	١٩	١٩	صفر	٠
ف	١٣	٩	٤	١٦
ق	١٣	١٢	١	١
ت	١٣	٨	٥	٢٥
س	٨	١٦	٨	٦٤
ص	١٦	١٣	٣	٩
ع	٤,٥	٧	٢,٥	٦,٢٥
مجموع مربع الفروق				٣٠٤,٥

ويكون معامل الترابط بين الطريقتين = ١ − $\frac{٦ \times ٣٠٤,٥}{٢٠ \times ٣٩٩}$ = ٠,٧٧

وليست إحدى الطريقتين أفضل من الأخرى، ولا تدعي إحداهما صورة الكمال ذلك أن أهداف كل من الطريقتين تختلف عن أهداف الأخرى . وطريقة العوامل المقارنة بما تضعه من قيم عليا لعوامل المهارة والمسؤولية والقدرة الذهنية تميل إلى رفع الوظائف الفنية وخفض الوظائف الكتابية ، فإذا استثنيت الوظائف ي ، ك ، م ، س من الجدول السابق باعتبارها وظائف كتابية، وأجري حساب معامل الترابط بدونها، كانت النتيجة ٠٫٩٩ . لذلك تميل كثير من المؤسسات إلى ترتيب الوظائف الفنية والوظائف الكتابية في جداول مستقلة .

ورغم اعتبار طريقة العوامل وسيلة ناجحة في مقارنة الوظائف بطريقة تحليلية علمية فإن الكثير من المقيمين يعارضونها لارتباطها الوثيق بعوامل اختيارية مثل :

١ — ماهية العوامل التي تختار للتقييم وقيمتها الحقيقية بالنسبة للوظيفة ، وما قد يلابس ذلك من شك في صحة اختيار هذه العوامل .

٢ — اختيار الوظائف التي تعتبر رئيسية ويعتبر تقييمها وتحديد أجرها أساساً لتقييم وتحديد أجر باقي الوظائف وما قد يلازم ذلك من اختلاف في الرأي نحو تحديد وتعريف الوظائف الرئيسية .

٣ — اقتران هذه العملية اقتراناً مباشراً بتحديد الأجور ممّا جعلها طريقة غير مرغوب فيها من قبل المقيمين الذين يؤمنون بضرورة فصل عملية التقييم عن عملية تقدير الأجور ويرون في عملية التقييم غاية لا وسيلة .

٤ — إن توزيع الأجور على العوامل عمل اختياري محض قد لا يقوم على أسس علمية .

لذلك وضع ترنر (Turner) في أمريكا عام ١٩٤٨ طريقة لاستخدام العوامل كأساس لترتيب الوظائف دون ربطها بالأجور ، وقد نشر مثل هذا

الإجراء في مطبوعات اتحاد الصناعات المعدنية في ألمانيا الغربية عام ١٩٥٨ حيث اختير للتقييم سبعة عوامل أساسية هي : المعرفة بالوظيفة وتشمل الخبرة ، المهارة اليدوية ، المسؤولية ، المجهود البدني ، المجهود الذهني ، المجهود العصبي ، ظروف العمل . وقد فتتت بعض هذه العوامل كالمسؤولية إلى عناصرها التي قد تشمل المسؤولية عن الآلات والمعدات وعن إدارة العمل في الوظيفة والمسؤولية نحو الإنتاج ، والمسؤولية نحو الأمن الصناعي وسلامة الآخرين، كما فتتت ظروف العمل إلى عناصر تشمل الرطوبة والحرارة والتهوية والأحماض والغازات الضارة والدخان والتراب والإضاءة والضوضاء وحالة العامل أثناء العمل من حيث جلوسه أو وقوفه طويلاً أو تسلقه ، وتقييم الوظائف في ضوء كل عامل بوضعها في سلم رقمي لهذا العامل يتراوح بين الصفر والمائة، وبذلك تكون الدرجة التي توضع فيها الوظيفة بالنسبة لعامل ما هي النسبة المئوية لأهمية هذا العامل في الوظيفة، فقد تبلغ نهايتها العظمى لعامل القدرة البدنية لحمال يحمل أثقالاً كبيرة في عملية تفريغ السفن في الميناء ، ولعامل المسؤولية في حالة مشرف على عدد كبير من العمال يعملون في حفر نفق أو بناء سد، وقد تقارب نهايتها الدنيا في عامل المهارة والقدرة العقلية في حالة فراش . وترتب الوظائف نهائياً وفق مجموع النقاط التي توضع للوظيفة بالنسبة لكل من العوامل التي تتخذ في الاعتبار عند تقييمها .

رابعاً ــ طريقة الحساب الرقمي بالنقاط :

تبنى هذه الطريقة على ناتج كل من عمليتي العوامل المقارنة والتدريج التي سبق شرحها، مع مراعاة أنه في تطبيق طريقة النقاط لا تؤخذ العوامل بصفة عامة وإنما تقسم إلى درجات، فقد يكون عامل القوة البدنية المطلوب للوظيفة كبيراً جداً أو كبيراً أو متوسطاً أو صغيراً أو صغيراً جداً، وقد يكون عامل

المهارة والقدرة العقلية عالياً جداً أو عالياً أو متوسطاً أو صغيراً أو صغيراً جداً . . . وهكذا . وفي جميع الحالات يجب تحديد درجة العامل بدقة وتفصيل، وأن تحلل الوظائف في ضوء مستويات هذه العوامل وليس في ضوء العوامل، بصفة عامة، وتوضع لكل مستوى من مستويات العامل قيمة رقمية تعبر عن مقدار الأهمية التي تعطى لمختلف عناصر تحليل الوظيفة . ولتحقيق ذلك تتبع الخطوات الآتية :

أ - تراجع أوصاف الوظيفة وعناصر تحليلها .

ب - تختار العوامل التي تتخذ في الاعتبار عند تقييمها .

ج - تحدد مستويات كل من العوامل التي تختار لتقييم الوظيفة .

د - توضع القيمة الرقمية لمستويات العوامل .

هـ - تقييم الوظائف في ضوء أوصافها وذلك بمقارنة أوصاف كل وظيفة بمستويات العوامل التي تؤخذ في تقييمها .

ويعمل ذلك أولاً بالنسبة لمجموعة من الوظائف يتفق عليها كوظائف رئيسية كما اتبع في طريقة العوامل المقارنة ، وتكون نتيجة تقييم وترتيب هذه الوظائف الرئيسية مقياساً لصحة التعاريف التي وضعت لمستويات العوامل والقيم الرقمية التي حددت لها. فإذا حصل المقيمون بذلك على نتيجة مرضية أمكن وضع باقي الوظائف في الأمكنة التي تحتلها بين الوظائف الرئيسية ، وإذا ظهرت سلبية هذه العملية وجب مراجعة التعاريف التي وضعت لمستويات العوامل والقيم الرقمية التي حددت لكل منها .

ومن الواضح أن هذه الطريقة تنصب أصلاً على عملية تقييم الوظائف وليس على تحديد أجورها ، وإنها لا تتأثر كثيراً بالعوامل الشخصية التي قد تؤثر في عمليات الترتيب والتدريج ، ذلك أنها تبنى على تعاريف محددة وقيم رقمية متفق عليها لمستويات العوامل . والاتفاق على التعاريف والقيم قد يكون

عرضة للتأثر إلى حد ما بالعوامل الشخصية ولكنه يجب أن يهدف إلى تحقيق عدالة الأجور التي تحدد فيما بعد لمختلف الوظائف .

وقد جرت بعض المؤسسات على تقييم جميع الوظائف بالنسبة لدرجات كل عامل على حدة، وما لبثت مثل هذه المؤسسات أن وجدت صعوبات عديدة اضطرت إزاءها أن توصي بفصل تقييم الأعمال اليدوية عن الأعمال التنفيذية والإشرافية طالما اختلفت العوامل ومستوياتها في الأعمال اليدوية عنها في الأعمال التنفيذية والإشرافية .

ونورد هنا أمثلة لبعض التعاريف التي وضعت للعوامل وجدولاً للقيم الرقمية التي تعطى لمستويات العوامل وذلك على سبيل المثال :

١ – تعريف المعرفة :

نورد هنا التعريف الذي وضعته هولندا تحت عنوان الطرق الفنية لتقييم الوظائف في هولندا (لهاي عام ١٩٥٨ صحيفة ٣٣) تشمل المعرفة العلم بالحقائق والبيانات التي تتصل بالوظيفة والتي يحصل عليها عن طريق الدراسة والتدريب والخبرة ، وتمتد إلى المعلومات النظرية والمعلومات التي تتصل بمجريات العمل اليومية وبنتائج الملاحظة الدقيقة لدرجات الحموضة ودرجات الحرارة وخواص المادة، كما تشمل المعرفة ألوان الثقافة العامة اللازمة لحسن تأدية العمل حتى ولو كانت غير محددة ، ومثال ذلك المعرفة بالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية عندما تدعو حاجة العمل إليها .

كما قد تشمل أيضاً إمكانية العامل في تطبيق نواحي معرفته، ويشمل ذلك تحليل المشاكل وحسن اختيار طرق معالجتها التي تتوقف على عوامل عديدة قد يكون استقلال العامل أهمها من حيث طبيعة ومدى الإشراف على تنفيذ الوظيفة .

٢ - تعريف مستويات العوامل :

وضعت صناعة الصلب في أمريكا عام ١٩٤٧ مجموعة تعاريف لمختلف مستويات العوامل التي تعتبر في تقييم الوظائف اتفق عليها مع العمال وأخذت بها كثير من المؤسسات الأخرى . ونأتي هنا على مثال واحد يتصل بعامل المسؤولية على مستوى المسؤولية عن العمليات داخل المصنع والتي لها أهمية كبرى في صناعة الصلب .

مستوى المسؤولية « المسؤولية عن العمليات » :

ويؤخذ في اعتبارها حتمية استخدام العامل لجميع الإمكانيات التي توضع تحت تصرفه من عناية بالآلات ومحافظة على سرعتها وقدرة على التخطيط والتدريب وإدارة أعمال الآخرين . كما يؤخذ في الاعتبار عدد العمال وروح العمل الجماعي وأهمية وحجم المعدات ودرجة مراقبة العامل لعمله أثناء تأديته لوظيفته .

ويراعى في حالة وضوح عدم الاستخدام الكامل لجميع الإمكانيات أن مرجع ذلك هو الخطأ في تقييم هذا العامل من ناحية تصنيفه الرقمي . والجدول التالي المأخوذ من صناعة الصلب في أمريكا يوضح متطلبات بعض وظائف هذه الصناعة وتصنيفها الرقمي بالنسبة لمستوى المسؤولية عن العمليات، وقد اختير لهذا الجدول وظائف يتراوح فيها مستوى المسؤولية بين النهاية العظمى والنهاية الصغرى، ووضعت في خمس مجموعات تعبر أولها عن أقل مستويات المسؤولية وتتدرج إلى الخامسة حيث يكون فيها مستوى المسؤولية على أعلى درجاته .

المجموعة	متطلبات الوظيفة	الوظيفة	التصنيف الرقمي للوظيفة
أ	• يستخدم وقت العمل بدون مسؤولية هامة أو بمسؤولية محدودة . • يعمل كفرد في مجموعة في عمل محدد عليه إشراف مباشر . • يعمل في عملية مقننة بقليل من المعدات بدون ارتباط بعمليات أخرى	فراش ورشة لإزالة الزيت والمواد المستهلكة لفاف أسلاك قطاع أسلاك وغيرها	حد أدنى
ب	• يقوم بجزء هام من عملية لها أهميتها في الإنتاج . • يقوم بإدارة وحدة متوسطة الحجم ترتبط مباشرة بعمليات أخرى . • مسؤول عن استمرار العمليات لعدد من الوحدات متوسطة الحجم .	عامل رافعة يحمل الحديد المنصهر	٣,٠
ج	• يحمل مسؤولية عالية في التخطيط لمواجهة برامج الإنتاج . • يحمل مسؤولية عالية لضمان استمرار العمليات في وحدة إنتاج كبيرة	عامل يدير آلة وضع الحديد المنصهر داخل الفرن المفتوح عامل في ورشة تشكيل الصلب وتسوية السطوح والأركان	٤,٠
د	• يضع النظام ويشارك في المسؤولية الاشرافية على وحدة كبيرة للإنتاج	لحام	٥,٠
هـ	• يحمل مسؤولية النهاية العظمى للإنتاج في وحدة كبرى للإنتاج	يضبط عمليات النقل على الحوامل الميكانيكية	٦,٥

هذا الجدول مأخوذ من صناعة الصلب في أمريكا .

ويوضح الجدول الآتي صورة من صور التقدير الرقمي للعوامل ومختلف مستوياتها المستعملة في الولايات المتحدة كما هي مطبقة في المؤسسة القومية للصناعات الكهربائية (كتيب تسعير الوظائف وتعريف العوامل المستعمل في تقييم الوظائف الزمنية (بالساعة) نيويورك عام ١٩٤٦ صحيفة ٢) .

العوامل وأقسامها ومستوياتها	النقاط لمختلف الدرجات					مجموع النقاط الممكن
	١	٢	٣	٤	٥	
المهارة : المعرفة	١٤	٢٨	٤٢	٥٦	٧٠	
الخبرة	٢٢	٤٤	٦٦	٨٨	١١٠	٢٥٠
المبادرة والذكاء	١٤	٢٨	٤٢	٥٦	٧٠	
المجهود : المجهود البدني	١٠	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠	٧٥
المقدرة العقلية والبصرية	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥	
المسؤولية : المعدات أو البرامج	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥	
الخامات أو الإنتاج	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥	١٠٠
سلامة الآخرين	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥	
عمل الآخرين	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥	
ظروف العمل : أثناء العمل	١٠	٢٠	٣٠	٤٠	٥٠	
الحوادث	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥	٧٥

ويلاحظ في هذه النقاط أن عددها للوظائف الفردية أكبر ممّا يحدد عادة في المؤسسات الأخرى ويسمح بوضع الوظائف المتقاربة في مجموعها الرقمي في درجة واحدة بمرتب متكافئ . كما يلاحظ أيضاً أن المجموع الكلي للنقاط لمختلف مستويات المهارة يساوي المجموع الكلي للنقاط في باقي العوامل ممّا يدعو إلى الاعتقاد بأهمية المسؤولية وإعطائها أكبر وزن في هذه الصناعة .

وتتجنب بعض المؤسسات طريقة وزن العوامل بإعطاء عدد متساو من النقاط لمختلف مستويات العوامل، على أن هذا قد لا يمنع من الوصول إلى نفس النتيجة إذا اتخذت عوامل معينة تتعدد مستوياتها وتتركز في عدد محدود منها.

وفي الواقع أنه من الخطأ تطبيق أي نظام موضوع في مؤسسة ما على مؤسسة أخرى أو منشأة جديدة، بل يجب دراسة ظروف مثل هذه المنشأة وبناء سلم للتقييم يناسب هذه الظروف في ضوء التجارب والدراسات التي أجريت في المؤسسات القائمة والتي سبق ذكر بعضها.

كما يجب أن يوضع أي نظام يقرر لتقييم الوظائف بأي من الطرق السابقة موضع التجربة والملاحظة والتقييم لفترة زمنية لمراعاة مدى صلاحيته وأوجه التناقض وأسبابها التي قد ترجع إلى نقص في وصف الوظائف وتحليلها أو في اختيار العوامل التي تعتبر في عمليات التقييم أو في القيم الرقمية التي تعطى للعوامل ومستوياتها وفروعها في الطرق التحليلية للتقييم.

الباب الخامس

تجنيد القوة العاملة

عالجت الأبواب السابقة موضوعات تحليل الوظائف تحليلاً مهنياً ثم وضعها وتدريجها في سلم يضعها وفق أهميتها في عملية الإنتاج . ويشكل مثل هذا التحليل ونتائجه أسس تجنيد القوة العاملة ووضع سياسة عادلة لأجور مختلف الوظائف .

وترتبط عملية التوظيف ارتباطاً وثيقاً بعاملين أساسيين لكل وظيفة ، هما :

أولاً – طبيعة العمل ومحتوياته ومميزاته ومتطلباته .

ثانياً – صفات العامل أو الموظف الذي يستخدم للقيام به .

ونلخص فيما يأتي محتويات كل من هذين العاملين :

أولاً – طبيعة العمل :

ويجب أن تشتمل على ما يأتي :

١ – اسم الوظيفة مع الإشارة إلى نوع الصناعة (صناعة الصابون مثلاً) واسم المصنع والقسم الذي تتبعه الوظيفة .

٢ – عدد العمال الذين يعملون في هذه العملية .

٣ – وصف للوظيفة يوضح العمليات والآلات والمعدات التي تستعمل في تأديتها ، مع إيضاح وظائف هذه المعدات من حيث أنها خاصة بهذه العملية أو أنها تستخدم بواسطة أشخاص آخرين في عمليات أخرى .

٤ – فتيت العملية إلى جزيئاتها ووضع بيان بجميع العمليات مسلسلة، مع إيضاح درجة الصعوبة والوقت المستهلك في كل جزء من العملية، مثال ذلك : ١٠٪ من وقت العامل يصرف في إعداد الآلة للعمل .

٥ – وصف المواد المستعملة في العملية .

٦ – إيضاح علاقة العمل بالعمليات الأخرى التي تدور بالقسم وبالمؤسسة عادة .

٧ – ملاحظة عن الوظيفة التي قد يرقى إليها من يقوم بهذه العملية ، وعن الوظيفة التي قد يدرج منها شاغلها إلى هذه العملية .

٨ – حجم التدريب والمران لحسن القيام بهذه العملية .

٩ – مقدار ونوع الأجر المقرر لهذه العملية والحوافز والتعويضات التي تلازمها .

١٠ – مقدار ساعات العمل اليدوية .

١١ – ظروف العمل من حيث الحرارة والبرودة والإضاءة والتهوية، ووضع العامل أثناء تأديته للعمل من حيث الوقوف والجلوس والتسلق . .الخ .

١٢ – مقدار الإجازات العادية والمرضية وسياسة المؤسسة نحوها .

١٣ – التأمينات الصحية والضمانات الاجتماعية والحرية النقابية التي تسمح بها المؤسسة .

١٤ – شروط الخدمة والفصل منها .

ثانياً – الصفات التي يجب أن تتوفر في الطالب :

١ – تحديد الجنس والسن .

٢ – الصفات البدنية التي تتطلبها الوظيفة من حيث القدرة البدنية أو العقلية والوزن والطول .

٣ – الصفات الانفعالية أو العاطفية المطلوبة لهذه العملية كالمزاج والميول والاعتزاز بالنفس والتفاعل والعلاقات الإنسانية والمثابرة .

٤ – أنواع المهارات الخاصة التي تتطلبها العملية كاستعمال الأصابع للنسيج اليدوي .

٥ – القدرات العقلية والحسية كالذكاء وسرعة التعلم والمقدرة الحسية كاستعمال النظر أو الشم أو السمع أو اللمس وفق ما تتطلبه الوظيفة .

٦ – بعض الثقافات المطلوبة، كمعرفة اللغات وما قد تتطلب بعض الوظائف من ثقافة عامة تسمح بتناول الآراء وفهم الآخرين وبناء مستوى طيب للعلاقات العامة .

٧ – مستوى الخبرة والتدريب الذي يتطلب حسن إنجاز العمل .

٨ – الحالة الصحية للطالب في ضوء ما قد يتعرض له أثناء العمل من أخطار أو حوادث .

مصادر تجنيد الموظفين

١ – مكاتب التوظيف :

تقوم هذه المكاتب في المدن الرئيسية في جميع البلاد، ويكون بعضها حكومياً والبعض الآخر أهلياً، ويتقدم لكل منها طلاب الوظائف المختلفة على استمارات توضح البيانات الشخصية لطالب الوظيفة ودرجة ثقافته وخبرته ومرانه ونوع العمل الذي يطلبه ، وتختلف صور وأهداف مثل هذه الاستمارة من مكتب لآخر ، وقد تأخذ هذه الاستمارة الصورة الآتية :

استمارة طلب عمل (سرية)

١ – اسم الطالب . . . . ٢ – تاريخ ميلاده . . . .

٣ – محل ميلاده . . . . ٤ – جنسية الطالب . . . .

٥ – حالة الطالب الاجتماعية : أعزب ☐ متزوج ☐ عدد وسن الأطفال :

١ – . . . .

٢ – . . . .

٣ – . . . .

٤ – . . . .

٦ – عنوان الطالب . . . . رقم التليفون . . . .

٧ – درجة التعليم : مرحلة إبتدائية ☐ ثانوية ☐ تعليم عالي نظري ☐
تعليم عالي فني ☐ .

٨ – تعليم صناعي متوسط ☐ في هذه الحالة يذكر نوع الصناعة . . . . . .

٩ – اسم آخر معهد دراسي التحق به ومكانه . . . .

١٠ – آخر مؤهل دراسي أو تدريبي حصل عليه وسنة التخرج . . . .

١١ – الخبرة السابقة ؛ توضح الوظائف التي شغلها الطالب من قبل بالترتيب وتواريخها :

أ – من . . . . إلى . . . .

ب – من . . . . إلى . . . .

ج – من . . . . إلى . . . .

د – من . . . . إلى . . . .

١٢ – سبب ترك الطالب لعمله الأخير . . . .

١٣ – هل للطالب أقارب يعملون بالمؤسسة ومن هم ؟ . . . .

١٤ – أي مكافآت أو عقوبات لاقاها في ماضي خدمته . . . .

١٥ – هل سبق للطالب العمل بهذه المؤسسة ؟ . . . .

١٦ – آخر مرتب كان أو ما زال يتقاضاه . . . .

١٧ – حالة الطالب الصحية . . . . الطول . . . . . الوزن. . .

١٨ – الوظيفة التي يطلبها . . . .

١٩ – هل يفضل العمل في داخل المبنى ☐ خارج المبنى ☐ في المدن ☐ في القرى ☐ .

٢٠ – ترفق بهذه الاستمارة صور فوتوغرافية للشهادات أو التوصيات التي قد تكون لدى الطالب .

وتتقاضى المكاتب الأهلية أجراً قد يكون مرتب أول شهر ، أو نسبة معينة من مرتب عدد من الأشهر الأولى لعمل الموظف نظير توظيف الطالب ، وتكتفي المكاتب الحكومية التي تتبع وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بمطالبة الطالب بوضع طوابع دمغة . وتعنى المكاتب الحكومية بصفة خاصة بإحصاء عدد المتعطلين ودراسة مشكلة البطالة وعلاقتها ببرامج التنمية الاقتصادية التي تضعها الحكومة في تخطيطها لبرامج الاستثمار من ناحية المحافظة على حجمه أو زيادته في بعض الميادين بقصد الحصول على مستوى عال للاستثمار وزيادة معدل النمو الاقتصادي .

٢ – الإعلان عن الوظائف الشاغرة :

يؤمن الكثير من مديري إدارات الأفراد بطريقة الإعلان في الصحف والمجلات عن الوظائف الشاغرة، ويعتقدون بفعالية هذه الوسيلة في الحصول على الموظف ذي الكفاءة المطلوبة للوظيفة .

ويستخدم لذلك نوعان تمتلىء بهما أعمدة الصحف التي تخصص للعرض

والطلب في ميدان العمل ، وتكون مصدر إيراد كبير لهذه الصحف .

الإعلان المغطى :

والنوع الأول من الإعلان هو ما يسمى بالإعلان المغطى ، يذكر فيه نوع الوظيفة الشاغرة ، وجنس وسن الموظف المطلوب ، ويطلب إليه أن يكتب إلى رقم معين بإدارة النشر بالجريدة أو بشباك بريد معين . ويلجأ مديرو إدارات الأفراد إلى مثل هذه الطريقة من الإعلان لأسباب قد يكون منها ما يأتي :

١ — عدم رغبتهم في نشر اسم المؤسسة ، وخاصة إذا كان خلو هذه الوظائف ناتجاً عن عمليات فصل من الخدمة سابقة .

٢ — منع تقدم طلاب الوظائف مباشرة إلى المؤسسة وما قد يترتب على ذلك من صعوبات .

٣ — إعطاء إداراتهم فرصة دراسة الإجابات بدقة ومتابعة الخطوات التي قد تضعها إدارة الأفراد لتجنيد موظفيها كإرسال الاستمارات التي تضعها لطلاب الوظائف ودراستها وحصر عدد المرشحين ومقابلتهم ممّا سيرد في الباب التالي ، وذلك قبل تقديم الوظيفة إلى المرشح الذي يقع عليه اختيار الإدارة .

وقد يأخذ مثل هذا الإعلان الصورة الآتية : « مطلوب رجل وزوجته (٢٠ — ٣٠) سنة بدون أطفال لإدارة منزل عائلة بها أربعة أطفال . مسكن مريح على شاطىء البحر . يشترط أن يكون لدى الزوج رخصة قيادة سيارة . اكتب إلى رقم س ع ٢٧٥١٣ — وكالة النشر والإعلان » .

الإعلان المكشوف :

ويوضح مثل هذا الإعلان اسم المؤسسة وعنوانها ورقم تليفونها ونوع الوظيفة الشاغرة ومستوى المهارة المطلوب وجنس وسن الطالب، كما يوضح مختلف الحوافز التي تقدمها المؤسسة لموظفيها، ويختلف في صورته بين الإعلان

المقتضب والإعلان المطول ، فقد يأخذ إحدى الصور الآتية المنقولة من الجرائد اليومية في أوربا :

١ ــ إذا كنت براداً ماهراً للقطع المعدنية الصغيرة اتصل بمحلاتنا بوتشي شارع (كذا) رقم (كذا) تليفون رقم (كذا) فإنه في إمكاننا حينئذ أن نقدم لك عملاً مجزياً .

٢ ــ مؤسسة البحوث العلمية ببلدة (كذا) تحتاج إلى سكرتيرة ملمة بالاختزال ، وتحتاج طبيعة عملها إلى الحكمة والكياسة والمبادرة وسرعة التنفيذ . ويتنوع عملها إذ هو ليس على وتيرة واحدة . مرتب طيب . حوافز اجتماعية عديدة . العمل خمسة أيام كل أسبوع . قدمي طلبك مع التوصيات وتاريخ حياتك وصورة فوتوغرافية والمرتب الذي تطلبينه إلى مدير إدارة الأفراد عنوان (كذا) .

٣ ــ مؤسسة (كذا) الصناعية بلدة (كذا) عنوان (كذا) قسم المعدات الهيدروليكية . يحتاج هذا القسم إلى مهندس جامعي متخصص في علم الهيدروليكا . سيكون عمله الأساسي تطوير الوسائل الحديثة المستعملة حالياً في عمليات الحساب والضبط التي تتصل بالآلات الهيدروليكية باستخدام الأجهزة الألكترونية التي تقوم بالمؤسسة ، تمثيلية كانت أو رقمية ، والتي ستكون تحت تصرفه .

الدراسات السابقة : الميكانيكا أو الكهرباء أو الفيزياء ويفضل خريجو الهندسة الميكانيكية في الآلات الهيدروليكية .

الخبرة : يشترط قدر من الخبرة في ميدان عمليات الضبط الآلية .

اللغات : يشترط معرفة لغتين على الأقل هما الفرنسية والإنجليزية وتعطى أفضلية لمن يعرف اللغة الألمانية كلغة ثالثة .

السن المفضل : بين ٢٦ ، ٣٢ سنة .

وتقدم المؤسسة وظيفة ثابتة مستقرة بمرتب مغرٍ ، ويتحدد وقت العمل بخمسة أيام أسبوعياً ، ويجوز أن تكون هذه الأيام الخمسة متصلة أو متقطعة وفق رغبة الطالب .

إذا راق لك ذلك تفضل بتقديم طلبك مشفوعاً بمؤهلاتك وما قد يكون لديك توصيات إلى مدير إدارة الأفراد تحت رقم ٣٤٧ .

٣ ــ المتقدمون دون طلب من المؤسسة :

يعتبر هذا المصدر في بعض المؤسسات الكبيرة الحجم أهم مصادر تجنيد القوة العاملة. وتقوم إدارة الأفراد في مثل هذه المؤسسة بتجميع طلبات الاستخدام التي تقدم إليها مباشرة أو عن طريق البريد، ثم دراستها وتلخيص كل طلب على حــدة ، ثم تصنيفها في ملفات تحمل أسماء مختلف فروع العمل بالمؤسسة يرجع إليها أولاً عندما يراد ملء وظيفة تكون قد خلت من شاغرها . وعند الانتهاء من دراسة الطلب المقدم تقوم إدارة الأفراد بالإجابة بإحدى الصورتين الآتيتين :

أولاً : السيد . . . .

يهم إدارة الأفراد بمؤسسة (كذا) أن تعلموا أنها قد تسلمت طلبكم بتاريخ (كذا) الخاص بشغل وظيفة (كذا)، وبعد الفحص الدقيق لمؤهلاتكم وخبرتكم وظروفكم الاجتماعية ترى المؤسسة أنه ليس هناك مجالاً لعملكم بها ونعيد إليكم وفق هذا أوراقكم الخاصة .

وتأسف إدارة الأفراد بالمؤسسة على عدم إمكانها تلبية طلبكم وترجو أن تتفضلوا بقبول فائق الاحترام .

مدير إدارة الأفراد
(إمضاء)

ثانياً : السيد . . . .

تسلمت إدارة الأفراد بمؤسسة (كذا) طلبكم بتاريخ (كذا) خاصاً بشغل وظيفة (كذا) وقد قامت الإدارة بدراسة مؤهلاتكم وخبرتكم دراسة مبدئية ترى في ضوئها صلاحيتكم للعمل . ولما كانت هذه الوظيفة غير شاغرة في الوقت الحالي فإننا نعتذر عن عدم إمكان متابعة طلبكم مباشرة ، ونرجو التفضل بالإفادة عن رغبتكم في إعادة طلبكم وأوراقكم إليكم مباشرة أو الاحتفاظ بها لدى المؤسسة ووضع اسمكم على كشف الانتظار حتى يأتي الوقت الذي يتأتى لنا فيه متابعة الإجراءات التي نرجو أن تؤدي إلى تقديم الوظيفة لكم بصفة نهائية .

وقد يبدو لبعض أصحاب الأعمال أن مثل هذا الإجراء مضيعة للوقت وللمال ويقتصرون في إجاباتهم على ما قد يحقق حاجتهم المباشرة تاركين أصحاب الطلبات في غموض قد يؤدي إلى سوء سمعة المؤسسة ، وعندئذ ينسى مثل هؤلاء المدراء أن حسن سمعة المؤسسة يشكل أهم عامل في زيادة سوق العرض في ميدان القوة العاملة بالمؤسسة، فتدعيم كشف الانتظار وتمكين إدارة الأفراد من اختيار العامل المناسب للوظيفة المناسبة والتي قد تشغر فجأة ، ثم متابعة إجراءاتها من استدعاء العامل لملء استمارات المؤسسة الخاصة بالتعيين ودراستها، ومقابلة العامل والرجوع إلى ما لديه من توصيات، والتعرف على قدر خبرته، والتأكد من صلاحيته للوظيفة قبل تقديمها إليه . والمؤسسة التي تتجاوب بلباقة وكياسة مع قوة العمل المحلية لا تلبث أن تكسب ثقة هذه القوة التي قد تصف المؤسسة بأنها أحسن مكان يعمل به الإنسان لما تحتويه برامج وظروف العمل بها من عوامل مريحة وإخلاص وحماس يتصف بها موظفوها ، وعدالة الأجور ونفسية المدراء وروحهم المعنوية .

ويذهب بعض مديري إدارات الأفراد بالاشتراك مع أصحاب الأعمال

إلى أبعد من ذلك عندما يتقدم إليهم طالب عمل اشتهر في ماضيه بنوع من الامتياز أو تحقق أوراقه نبوغاً ومهارة غير عادية، ويرى مدير إدارة الأفراد أمام ذلك أهمية الاحتفاظ به رغم عدم وجود وظيفة مناسبة شاغرة ، فيلجأ إلى إحدى طريقتين هما :

١ — تعيينه في مؤسسة أخرى ، تربط بها مدير إدارة الأفراد صلة طيبة، تعييناً مؤقتاً يتفق عليه بوضوح .

٢ — إتخاذ الإجراءات لبحث إمكان تعيين هذا الطالب لبعض الوقت إذا قبل الطالب ذلك انتظاراً لوجود وظيفة كاملة شاغرة ، رغم ما قد يلازم ذلك من تضحية مالية من جانب المؤسسة انتظاراً لتنفيذ برامج التنمية والتوسع التي قد ترى المؤسسة إمكان تحقيقها في وقت قريب لزيادة قوة الاستثمار .

٤ — توصيات الموظفين الحاليين بالمؤسسة :

وجد في عديد من الشركات أن توصيات الموظفين الحاليين عن شخص ما لملء وظيفة ما تشكل وسيلة ناجحة لتجنيد الموظفين في حالة حاجة المؤسسة إلى عدد من الموظفين الجدد لشغل وظائف روتينية، وتلجأ إدارة الأفراد في هذه الحالة إلى إحدى وسيلتين هما :

١ — توزيع بطاقات تحمل وصفاً للوظائف الشاغرة، ويطلب إلى الموظفين توقيعها وتوزيعها على أصدقائهم خارج المؤسسة ممّن يرشحونهم ويرون صلاحيتهم للعمل بغية دعوتهم إلى التقدم لشغل الوظيفة وما يتبعه من الإجراءات التي تتبعها إدارة الأفراد قبل إتمام التعيين بصفة نهائية .

٢ — وضع إعلان على لوحة الإعلانات لإطلاع موظفي المؤسسة وزائريها. ويوضح هذا الإعلان نوع الوظائف وعددها ووصفها، وقد يوضح أيضاً

أجرها وما يلاحقه من حوافز .

وفي الوسيلة الثانية قد يكون هذا الإعلان مختصراً يهدف إلى دعوة موظفي المؤسسة إلى الحصول على بطاقات تقديم في مكتب التوظيف لتوزيعها على أصدقائهم الذين يعتقدون أن في إمكانهم تأدية العمل على الوجه المرضي ، وفي هذه الحالة يكتفى بوضع الإعلان على لوحات الإعلانات التي توجد في المؤسسة نفسها . كما قد يكون في صورته السابقة يحمل تفاصيل عن الوظائف وأجورها وأوصافها وظروف العمل بها، موضحاً الأسباب التي دعت إلى قيام هذا العدد من الوظائف الشاغرة فجأة مثل تنفيذ برامج التنمية بالمؤسسة ، وفي هذه الحالة يحسن أن يعرض الإعلان في أندية العمال الاجتماعية والرياضية التي يتردد عليها أفراد القوة العاملة من خارج المؤسسة .

٥ ــ الاتصالات الشخصية :

دلت الإحصائيات التي قامت بها بعض الشركات لبحث الطرق التي تم بها اختيار وتعيين موظفيها على أن نسبة كبيرة منهم قد تم تعيينهم نتيجة سماعهم بخلو الوظيفة، وذلك عن طريق زميل بالعمل أو صديق للطرفين. ذلك أن هناك عدداً من الموظفين والعمال الممتازين يرغبون أحياناً في تغيير أعمالهم لظروف قد ترجع إلى أحوالهم الاجتماعية ومقار سكنهم وظروف عملهم الحالي ، ويفضلون سؤال صديق عن إمكانيات العمل على عملية طرق أبواب مكاتب التخديم وإدارات الأفراد في المؤسسات ، وفي مثل هذه الحالة يحصل طالب الوظيفة على معلومات قيمة عن الوظيفة الشاغرة، ويتقدم بطلب إلى المؤسسة وهو على علم بظروف العمل في الوظيفة التي يسعى إلى الحصول عليها ، له من بين موظفي المؤسسة صديق أو أكثر، وقد يلعب مثل هذا الصديق دوراً يفيد طالب الوظيفة والمؤسسة على السواء . . فإذا كان أميناً موثوقاً في كلمته أمكن لإدارة

الأفراد معرفة الكثير عن طالب الوظيفة ممّا قد لا يتضح في ظروف المقابلة والبحث العادي التي تجري عادة قبل تقرير تقديم الوظيفة .

وترتبط قيمة هذه الطريقة ارتباطاً وثيقاً بثقة عمال وموظفي المؤسسة بإدارة أفرادها ، فإذا كانت الروح التي تسود علاقة موظفي المؤسسة بإدارتها روح رضاء وتعاون تمكن العامل والإدارة من تبادل الآراء في ثقة واطمئنان وكان شعور العمال نحو مؤسستهم شعوراً طيباً يدفعهم إلى الغيرة على صالحها والعناية بشؤونها وإنتاجها ، كانت هذه الطريقة ذات فائدة كبرى إن لم تكن أفضل الطرق .

٦ – الجامعات والمعاهد الفنية العليا :

تعتبر هذه المؤسسات مصادر هامة لليد العاملة، وصلة مدير إدارة الأفراد بها في أي مؤسسة ذات أهمية كبرى قد تمكنه من الحصول على معلومات هامة عن خريجي هذه المؤسسات في نهاية كل عام دراسي ، وتيسر له الاتصال بهم قبل التخرج . وقد يكون ميدان التدريب المهني في هذه الحالة وسيلة فعالة في تحقيق أهداف إدارة الأفراد في اختيار وتعيين أكثر الموظفين جدارة وكفاءة . فالمؤسسات الصناعية والمالية والتجارية التي تفتح أبوابها لطلاب التمرين والتدريب يكون لديها فرص طيبة لمراقبة طلاب التدريب والتعرف عليهم عن قرب ثم الاتصال بأكثرهم كفاءة وجدارة لدراسة إمكانيات تقديم الوظائف إليهم .

المصادر الخارجية والمصادر الداخلية لتجنيد القوى البشرية :

تعتبر جميع مصادر التجنيد السابقة مصادر خارجية يترتب عليها تخديم عامل يأتي للعمل لأول مرة في حياته، أو آخر سبق له العمل بمؤسسة أخرى أو بنفس

المؤسسة . وقد دلت إحصائيات العمل في أمريكا على أن عدد من يتقدم للعمل لأول مرة يتراوح بين مليون ومليون ونصف بينما يبلغ عدد من يغيرون عملهم في داخل المؤسسة الواحدة أو من مؤسسة إلى أخرى نحو ١٥ مليوناً أي ربع مجموع القوة العاملة . لذلك يهتم الكثير من المؤسسات بوضع برامج قوية للتدريب أثناء العمل تمهيداً لترقية العامل من درجة إلى أخرى وشغل الوظائف التي قد تخلو بيد عاملة من داخل المؤسسة أي من مصدر داخلي .

ولكل من المصدرين فوائد ومضار يحسن الإشارة إليها هنا بالرغم من الحقيقة الواقعة وهي أن المؤسسة في اعتمادها على شغل الوظائف الحالية من بين القوة العاملة فيها لا بد أن تلجأ في النهاية إلى المصادر الخارجية لشغل وظائف المدرجين من عمالها . وتضع كل مؤسسة سياستها في تفضيل أحد المصدرين عن الآخر لأسباب تتعلق بسياسة إدارة الأفراد بها نحو التوظيف . فقد ترى بعض المؤسسات حاجتها إلى التجديد والابتكار فتلجأ إلى المصادر الخارجية كما قد تلجأ إلى هذه المصادر أيضاً بعض المؤسسات التي يشتمل نظام الأجور فيها على علاوات دورية ثابتة ، فتحتفظ بالموظف فترة زمنية قصيرة ثم تلجأ إلى وسائل قد لا تتوفر فيها العدالة تحقق لها التخلص من ذوي المرتبات التي تعتبرها عالية لمجرد استبدالهم بمنتدبين أو بمن يستحقون أجوراً أقل ، ومثل هذه المؤسسات تقوم مع الأسف حتى في البلاد المتقدمة صناعياً، وهي لا تلبث أن تعرف بين جمهور العمال وتفقد ثقتهم فيها . وأمثال هذه المؤسسات قليلة العدد وقصيرة الأجل لا تتحقق لها أسباب المباراة مع المؤسسات الكبيرة الناجحة التي تعنى إدارة أفرادها بوضع وتنفيذ برامج ضخمة للتدريب أثناء العمل على مختلف المستويات فتحقق لعمالها أسباب التدرج والترفيع ، وتعتمد في سياسة الاستخدام على كل من المصدرين الداخلي والخارجي .

المصادر الداخلية

أولاً – فوائدها :

١ – تحقيق أسباب التدرج والترفيع واستقرار اليد العاملة وربطها ربطاً وثيقاً بالمؤسسة .

٢ – تحقيق إخلاص العامل للمؤسسة وتفرغه لتحقيق أهدافها .

٣ – إزالة ما قد تتشبع به نفس العامل من حالة عدم الرضى عن طبيعة ومتطلبات وظيفته الحالية ورفع روحه المعنوية .

٤ – توفير المجهود والتكاليف المالية التي تتطلبها إجراءات تجنيد القوة العاملة من خارج المؤسسة .

٥ – تحقيق برامج تدريب على مستوى عال وملفات منظمة لكل فرد من أفراد القوة العاملة توضح مهارته وخبرته ونوع التدريب الذي يمارسه ودرجة نجاحه في عمليات التدريب . وتضع بعض المؤسسات استمارات خاصة لمتابعة عمالها سنأتي على بعضها في باب التدريب .

٦ – المحافظة على سرية البحوث العلمية والصناعية التي تقوم بها المؤسسات الصناعية الكبيرة كصناعة الأدوية في سويسرا ، والتي قد تؤدي طرق التجنيد من مصادر خارجية إلى الإشارة إليها والتعرف على طبيعتها وهدفها .

ثانياً – مضارها :

١ – حجب الأفكار والأساليب الجديدة المثمرة التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة لو أنها استخدمت أناساً من الخارج لملء الوظائف الشاغرة .

٢ – ما قد ينجم عن سوء الاختيار في عمليات الترفيع والترقية من :

أ – أضرار بالروح المعنوية وإخلاص الموظفين ثم إنتاجيتهم .

ب — الآثار التي تتركها عملية اختيار واحد من مجموعة ذات كفاءات متعادلة من روح امتعاض قد تخلق شعوراً بعدم الرضا بين أفراد هذه المجموعة .

على أنه في جميع الحالات لا يمكن تجنب المصادر الخارجية، ذلك أن الترقيات تترك شواغر يجب أن تملأ من الخارج ولو كانت في آخر وظيفة في أسفل درجات سلم الوظائف .

المصادر الخارجية ، وقد تلخص أنواعها فيما يأتي :

١ — الطلبات الشخصية :

تكون هذه الفئة أهم مصدر لتجنيد القوة العاملة في حالة النشاط العادي للعمل ، وهي الحالة التي لا تتميز برواج أو كساد، يتقدم أثناؤها الراغبون في العمل بطلباتهم شخصياً إلى المؤسسة مما يسمح بمقابلتهم ، فتنظم إدارة الأفراد طلباتهم في كشف انتظار يعطي معلومات سريعة وصحيحة عن مؤهلات المتقدم وخبرته . وتعتمد فعالية كشف الانتظار على :

أ — العناية التي تعطى في تحليل الطلبات وتصنيفها في ملفات خاصة مبوبة .

ب — الحالة العامة لسوق العمل .

ج — نوع العمل والمتقدمين لشغله

٢ — الطلبات التي تبعث عن طريق البريد :

ومن الطبيعي أن هذه الطريقة لا تسمح بالمقابلة، فإذا لم يكن للمؤسسة حاجة لاستخدام الباعث بطلبه فإنه يمكن إشعاره بوصول رسالته ، وباستطاعته زيارة المؤسسة، إذا كان في زيارة بجوار مقر المؤسسة ، لمجرد مناقشة موضوعه .

٣ ـ الهجرة :

عرفت الهجرة منذ قديم الزمن كوسيلة فعالة في تجنيد القوة العاملة في بلادنا الشرقية، فقد اعتاد البدو منذ سنوات طويلة على الهجرة الموسمية من الصحراء إلى القطاعات الزراعية وقت مواسم جني المحصول لحصده وجمعه وحمله على إبلهم إلى المخازن .

ونرى مثل هذه الهجرة الموسمية في البلاد الغربية في مواسم اعداد حقول العنب عند اقتبال الربيع وجنيه في بدء الخريف .

ثم نرى الهجرة الطويلة المدى بين البلاد التي تكثر فيها اليد العاملة والبلاد المجاورة التي تنقصها اليد العاملة ويرتفع أجرها . وتقوم مثل هذه الهجرة حالياً على مقياس كبير بين بلاد أوربا فيجد الزائر لبلاد سويسرا وفرنسا وألمانيا الغربية أن معظم اليد العاملة في الفنادق والمطاعم والمدارس من أصل إيطالي أو إسباني . كما يجد الزائر لانجلترا عدداً ضخماً من سكان المستعمرات السابقة هاجروا إلى انجلترا للإقامة وللعمل في الصناعة والنقل والفنادق وغيرها من المؤسسات التجارية .

وهناك فئة العلماء في الطاقة الذرية الذين هاجروا من بلاد إلى أخرى انتفعت بكفاءتهم وإنتاجهم في بحوث الفضاء وفي البحوث العلمية والطبية .

وتعتمد عمليات الإنشاءات والبناء في معظم بلاد أوربا على المهاجرين من ايطاليا بصفة خاصة ، كما انفرد العمال القادمون من اليمن بصناعة تنجيل البواخر وإيصال المياه إلى البيوت . وقد وضعت بعض الحكومات قيوداً للحد من الهجرة وخاصة بين الطبقات التي تحتاج إلى إنتاجها كالمهندسين ومدرسي الجامعات وغيرهم .

ولعل أهم ميادين الهجرة التي تنتشر في بلاد العالم حالياً هي هجرة سكان

الريف إلى المدن سعياً وراء حياة المدن والكسب الأكبر بما كاد يشل حركة الزراعة والإنتاج الحيواني التي تقوم عليها رفاهية الريف والأقاليم الجبلية. وقد كان هذا السبب كما كان أثر هذه الهجرة على عمليات الإسكان في المدن دافعاً قوياً للحكومات على سن التشريعات التي تشجع على الحياة في الريف كرفع أسعار اللحم واللبن ومنتجاته لزيادة دخل العامل في الريف، كما اهتمت هذه الحكومات بتحسين مستوى الحياة وتوفير أسباب المعيشة المريحة في الريف للبقاء على قوة العمل فيه.

٤ ـ النقابات العمالية :

يسير المجتمع الصناعي المعاصر في تنظيم شؤون العمل والعمال بواسطة منظمات تسمى النقابات العمالية.

وتأمين العمل للعمال هو أهم أهداف هذه المنظمات، وعندما تكون النقابة قوية البنيان منظمة في أعمالها ومتابعتها لشؤون العمل والعمال فإنها تنشئ سجلات كاملة واضحة للبطالة الكلية والبطالة الجزئية قد تكون أفضل ما يمكن أن ترجع إليه إدارات الأفراد في مختلف المؤسسات لتجنيد القوة العاملة عندما تقوم بينها وبين النقابات علاقات طيبة. وتتم مثل هذه العملية بطريقة سريعة ومنتجة عندما يرتفع مستوى التنظيم في النقابة إلى وضع استمارات فردية لكل من أعضائها توضح اسمه وعنوانه ومؤهلاته وخبرته وتقدير كفاءته في ميدان عمله، ووضع كشوف أخرى بأسماء العمال المتعطلين كلياً أو جزئياً في كل من الوظائف المختلفة.

الباب السادس

اختيار وانتقاء أفراد القوة العاملة

أوضحت الأبواب السابقة أهمية عملية تحليل الوظائف للتعرف على مقادير وأنواع المهارات والقدرات التي يتطلبها العمل في كل وظيفة وتحديد مسؤوليات شاغلها، ووضعت لذلك طرقاً قياسية سميت بمعادلة تحليل الوظائف هدفت أصلاً إلى معرفة ما يعمله العامل وكيف يقوم بعمله ولماذا يعمله ومقدار ونوع المهارة والخبرة اللازمة لحسن أدائه لهذا العمل، وأدت عملية تحليل الوظائف إلى وضع أوصافها وطرق ترتيبها وتدريجها داخل المؤسسة الواحدة تمهيداً لبناء سلم الأجور بها .

وقد يكون لمثل هذه الموضوعات أهمية خاصة تحقق لكل منها استقلالاً ذاتياً في ما يحتويه من مادة ، وفي طريقة معالجته لما قد يدخل في نطاقه من موضوعات ،وفي تحديد أهدافه. وقد يتم ذلك كله مع بقائه خادماً لعمليات أخرى لها قيمتها الفعالة في ميدان العمل والعمال . ولعل أولى هذه العمليات التي تعتمد على ما احتوته الأبواب السابقة هي عملية اختيار الموظف المناسب للعمل المناسب .

ومثلنا في ذلك مثل علم الرياضيات حيث ألف بعض الأخصائيين في دراستها على تسميتها ملكة وخادمة العلوم . فالرياضيات داخل مملكتها لها استقلالها الذاتي في محتوياتها وطرق بحثها وأهدافها مع بقائها خادمة أمينة لعلوم الفيزياء والكيمياء والأحياء والاقتصاد وغيرها من العلوم التي ما كان لها بدون علم الرياضيات أن تصل إلى ما وصل إليه علماؤها حالياً من دقة في

الصناعة وتقدم في التكنولوجيا مشى معه الإنسان على سطح القمر وسبح في الفضاء ودار حول الأرض أياماً وأسابيع عديدة .

فمحتويات وأساليب الأبواب السابقة في هذا الكتاب تخدم عملية الاختيار خدمة مباشرة في تحديد جنس العامل المفضل وسنه وصفاته العضوية أو العقلية وانفعالاته العاطفية ومهاراته وخبرته ودرجة ثقافته وغيرها من العوامل التي تحقق التوافق بين طبيعة العمل ونوع العامل الذي يقوم به .

والهدف الرئيسي لأي مؤسسة هو تحقيق الإنتاج كماً ونوعاً في وقت معين ، ويترتب ذلك على مجموعة من العوامل المتكاملة تحدد نتائجها نجاح وفشل المؤسسة ، وقد يكون أهمها حسن اختيار العامل ليكون سفير المؤسسة في دولة العمل، ناجحاً في علاقاته الإنسانية، مقدراً لمسؤولياته ، ذا ذخيرة وافرة من العلم والمهارة والخبرة ، ملماً إلماماً شاملاً بأوصاف وحاجيات وأهداف الوظيفة التي يشغلها . لذلك جرت المؤسسات على رسم واتباع طرق محددة في تجنيد القوة العاملة بها نلخصها فيما يلي :

١ - إعداد وصف الوظيفة والإعلان عنها :

جئنا في الأبواب السابقة على وصف كل من عملية الإعلان عن الوظائف الخالية بطرق مغطاة أو مكشوفة وعملية وصف الوظيفة المعلن عنها، وتجري بعض المؤسسات على الفصل بين العمليتين فتعلن عن الوظيفة الخالية وتترك للراغب فيها التعرف على أوصافها وشروط الخدمة عندما يتقدم إلى المؤسسة بطلبه لشغلها، وهي طريقة عمياء قد يترتب عليها ضياع الكثير من الوقت والمجهود من جانب كل من العامل والمؤسسة دون جدوى ، لذلك تجري الإدارات النابهة لعلم الأفراد في المؤسسات الناجحة على اصطحاب الإعلان عن الوظيفة الخالية بوصف دقيق للعمل في هذه الوظيفة يوضح أهدافها ومتطلباتها من شاغلها،

وتذييل ذلك بوصف لظروف العمل قد يهدف أحياناً إلى الإغراء. كما أن بعض المؤسسات قد درجت على إعلان مقدار المرتب المحدد لهذه الوظيفة واحتمالات التدرج في سلم الوظائف خلال السنين التالية لخدمة من يختار لشغلها، وهي طريقة مفضلة لأنها تضع النقاط على الحروف وتوفر الوقت والمجهود الذي قد يبذل في بحث طلبات غير صالحة للوظيفة ، وتمنع الكثير من الشك واللبس واليأس، وهي عوامل قد تترتب على الإعلان الناقص وقد تترك أثراً سيئاً في نفس الجمهور لا بد أن يترك في وقت قريب أو بعيد رد فعل سلبي على شهرة المؤسسة ومستقبلها .

وقد تقوم مؤسستان لهما أهداف واحدة وطبيعة واحدة في العمل بالإعلان عن وظائفهما الشاغرة بطرق مختلفة، أحدها دقيق مفصل يشمل وصف الوظيفة وشروط العمل والأجر، ويقتصر الآخر على مجرد الإعلان عن الوظيفة دون التقيد بما تعتبره إدارة أفرادها تفاصيل، ويترتب على ذلك أوضاع غير متجانسة بين موظفي المؤسستين لا تلبث أن تعرف بين أفراد القوة العاملة وتدعو إلى اتهام المؤسسة الثانية بالسعي وراء التخديم بأقل الأجور أو بفرض شروط للتخديم أكثر قسوة منها في المؤسسة الأولى ، أو بالرغبة في عدم الكشف عن نقص قائم في معداتها وفي تنظيمها وفي التزاماتها نحو مستقبل العاملين بها من ضمانات اجتماعية أو متطلبات لتحقيق الأمن الصناعي والتدريب والتدرج ، ولا تلبث مثل هذه المؤسسة أن تأخذ وضعها في نظر القوة العاملة بين صفوف المؤسسات التي توصف بأنها تهدف أولاً إلى الربح الوفير، وتفقد ثقة الجمهور، ولا تلبث بعد وقت طويل أو قصير أن تتدهور في كيانها وفي إنتاجها ، وقد سجل التاريخ مثل هذه الأحداث في حالتين :

١ – حالة المؤسسة التي يملكها ويديرها صاحبها عندما يجعل الربح المالي هدفه الأساسي وتكون إمكانياته المالية أكثر من استعداده وكفاءته في إدارة

العمليات التي يختارها لاستثمار أمواله ، ومما يؤسف له أن مثل هذه الأوضاع تقوم في كثير من بلاد العالم وتزداد خطورتها عندما يتصل نشاطها بميادين حيوية كالتربية والتعليم ، وقد شهدت دول كثيرة ما لابس التعليم الحر في بعض البلاد من أضرار ترتبت على قيام غير الفنيين من المخاطرين وذوي الأموال بإقامة معاهد للتعليم وبإدارتها دون خبرة سابقة مما أدى إلى وضع قوانين للتعليم الحر في مختلف هــذه الدول لتحكم مباني المدارس وشروطها الصحية ومؤهلات مدرسيها وعلاقة أصحابها بإدارتها ، وتختلف هذه القوانين من بلد إلى آخر ، فهي تمتد في بعضها إلى وضع حد أدنى للمرتبات في مختلف الوظائف يعتمد على المؤهل وسني الخبرة ويأخذ في الاعتبار أوضاعاً اجتماعية ككون الموظف أعزباً أو متزوجاً وعدد الأطفال والدورات التدريبية وسفر الموظف وعائلته على حساب المؤسسة في فترات زمنية محددة ، وتترك في البعض الآخر إلى سوق العرض والطلب مما يؤدي إلى المساومة الفردية والفروق البينة في الأجور وفي المعاملة من تقريب البعض للإدارة وإبعاد الآخرين وما يترتب على كل ذلك من إساءة للعلاقات الإنسانية والصناعية داخل المؤسسة .

٢ — حالة بعض المؤسسات الصناعية التي أممت في ظل الحكم العسكري الذي قام في بعض البلدان وترتبت عليه عمليات سميت بتطهير الجيش كان من نتائجها نقل بعض الضباط العسكريين إلى وظائف هامة في إدارات المؤسسات المؤممة دون اعتبار لما لازم الكثير منهم من نقص في خبرات إدارة الأفراد والإدارة الصناعية لم يلبث أن ظهر أثره في تدهور إنتاج بعض هذه المؤسسات وغلق البعض الآخر .

٢ — ماهية عملية اختيار الموظفين :

تمتد عملية اختيار الموظفين إلى جميع ميادين العمل من مؤسسات صناعية أو

تجارية أو زراعية تهدف إلى الاستثمار وأخرى للتعليم والعلاج تهدف إلى الخدمات العامة . ويطيب للمؤلف هنا أن يأخذ على سبيل المثال ميداناً من ميادين العمل هو أحد نواحي دراسته الجامعية وتخصصه وهو ميدان المحاسبة .

فالهدف الأساسي لأي مكتب يقوم بعمليات المراجعة والمحاسبة هو إمداد عملائه بخدمات على أعلى مستوى من الكفاية في وقت محدد مع تحقيق كسب معقول يحقق للقائمين بالعمل في المكتب أسباب حياة سعيدة . ويحتاج مكتب المحاسبة لتحقيق أهدافه هذه إلى مجموعة من الموظفين طبقت في اختيارهم أساليب صحيحة ووضعت لتدريبهم مناهج فعالة وسادت بينهم علاقات إنسانية طيبة الأثر وهي في مجموعها عوامل أساسية يجب أن تقوم بكل مكتب مهما اختلف عدد العاملين فيه باختلاف حجم العمل به، بل هي نتائج طبيعية تترتب على درجة رعاية مدير المكتب لعمله ، عندما يسائل نفسه عن طرق تطوير وتحسين الخدمات التي يقدمها المكتب لعملائه ثم يقف لحظة ليفكر تفكيراً واقعياً يصلح ليكون أساساً لتخطيط سليم إيجابي ، وهذه ملكة تفكير لم تهب لجميع المديرين، فهناك العديد ممن ينطبق عليهم قول جيمس جويس « كثير من الناس يفكرون أنهم يفكرون وهم في الحقيقة لا يفعلون أكثر من عجن وترتيب آراء متحيزة » .

ومكتب المحاسبة في زمننا الحالي، وإن بقي أساس عمله مركزاً على المراجعة والمحاسبة، فقد تطورت دوائر عمله لتشمل عمليات الإحصاء والضرائب وعوائد بعض وزارات الحكومة ونشرات الإدارة وبحوثها وتقييم أعمالها وإعداد أسس الإنشاءات الحديثة وغيرها .

ويحتاج الموظفون الذين يقومون بكل من هذه العمليات إلى خبرات معينة على مستوى عال ليعملوا معاً إما فردياً تحت إدارة مدير المكتب أو كفريق يعمل جماعياً في تناسق لهدف محدود يحتاج في هذه الحالة إلى تحقيق التوازن

المطلوب في الكفاءات الفردية وفي القدرة على الإنتاج الجماعي .

وقد يتطلب تحقيق الهدف أن تعمل المؤسسة على نظام الإدارات المتخصصة، ويحدث ذلك بصفة خاصة في الميادين الآتية :

أ — ميدان الضرائب، وكثيراً ما تحتاج معالجتها إلى أخصائيين ملمين بالتشريعات التي توضع للضرائب ويملكون من الحذق والمهارة ما يحقق إشباع رغبات العملاء ويؤكد عدالة العمليات .

ب — ميزانيات الإدارات عندما تقوم بإنشاءات حديثة أو تغييرات في نظم العمل اليدوي أو الميكانيكي أو الألكتروني لمقارنة العائد مع التكاليف .

ج — مراجعة وإرشاد القائمين على تنفيذ الوصايا والعهد وما يلازم ذلك من معلومات وخبرات خاصة .

د — مراجعة أعمال السكرتارية عندما يكبر حجم المؤسسة بحيث يستلزم قيام إدارة خاصة بالسكرتارية ، وعندما يكون المدير العام بالإدارة أو صاحب المؤسسة عضواً في منظمات تضم أمثال مؤسسته .

هـ — أعمال التسجيل التي تنشئ لها بعض المؤسسات إدارة خاصة تقوم بمسك سجلات الأسهم وتسجيل المنقولات ودفع الأرباح وإعداد ميزانية العائد السنوي .

و — البحوث في مختلف الميادين التي قد يطلب إلى المؤسسة القيام بها، وخاصة في حالة المؤسسات التي قد تحتاج إلى فتح اعتمادات مالية كبيرة لمواجهة مشروعات توسع في أعمالها .

هذه بعض الأمثال لمختلف العمليات التي تواجه عملية التوظيف في مكتب محاسبة، وقد تكون أكثر تعقيداً وتنوعاً في مؤسسات صناعية أو تجارية ذات حجم أكبر ،وقد أتينا عليها هنا لمجرد إيضاح أهمية عملية تجنيد القوة العاملة وإدارتها التي قد توصف خطأ بأنها عملية موسمية وهي في الواقع عملية مستمرة، ذلك أن

مدير إدارة الأفراد عندما يكون واعياً ومستنيراً يجب أن يخطط باستمرار لجميع الاحتمالات التي قد تشمل مرض الموظف أو استقالته أو نقله أو ندبه لعملية خارج المؤسسة لفترة زمنية بحيث يكون لديه على الدوام من يسد ما يترك من فراغ في القوة العاملة بكفاءة ممتازة تؤكد استمرار نجاح المؤسسة وشهرتها ، فليس لمدير مدرسة أن يرجع فشل إدارته أو رسوب طلابه إلى سوء اختيار مدرسيه وموظفيه الإداريين ، وقد يكون قيام مثل هذه الحالة سبباً لانهيار شهرة المؤسسة وغلقها .

لذلك وضعت لاختيار الموظفين خطوات قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى في عددها وفي وضعها وفي طريقة اتباعها، ولكنها تأخذ بشكل عام الصورة الآتية :

١ ـ المقابلة :

سواء أكان طالب الوظيفة متقدماً من باب المؤسسة مباشرة أو استجابة لإعلان مغطى أو إعلان مكشوف أو كان مجيئه عن طريق توصية من شخص آخر معروف لدى المؤسسة فإن الخطوة الأولى التي يجب أن تتخذها إدارة الأفراد هي مقابلة الطالب .

وعملية المقابلة في ذاتها عملية فنية تحتاج إلى خبرة ومران وكياسة ولباقة يجب أن يتصف بها مدير إدارة الأفراد أو الشخص الذي يقوم بعملية المقابلة .

ويجب ألا تقتصر عملية المقابلة على التعرف على اسم وعنوان ورقم مسرة الطالب وسنه ودراسته ومؤهلاته وسابق خبرته، بل يجب أن تمتد إلى التعرف على شخصية الطالب وإمكانياته الحقيقية ونوع سلوكه وأخلاقه، ولن يتأتى التعرف على ذلك عن طريق السؤال والجواب ولكن الحديث الحر وترك الفرصة للطالب ليتحدث في موضوع عمله وفي الموضوعات التي تتصل بالمعلومات العامة وخبرة

الحياة هو السبيل إلى كشف الكثير من المعلومات التي يبحث عنها من يقوم بالمقابلة ، وهو في حديثه مع الطالب يجب أن يكون واعياً لحقيقة واقعية تبدو واضحة عندما يكون الطالب ذا كفاءة ممتازة معتزاً بنفسه يختلف عن أولئك الذين يسعون إلى الوظيفة بأي ثمن لمجرد كسب العيش ، فمثل هذا الطالب يقيّم في نفس الوقت من يقوم بالمقابلة ويكون أفكاره وتقديراته لهذا الشخص وللمؤسسة التي يمثلها أثناء المقابلة .

ويسبق عملية المقابلة خطوات سبقت الإشارة إليها وهي الإعلان بأنواعه في الصحف المحلية، وفي الصحف التي تتصل بصناعة المؤسسة بصفة خاصة ، وعلى لوحات الإعلان بالمؤسسة، وفي الأندية التي يؤمها العمال والموظفين، بل وأحياناً في مداخل المساجد والكنائس والمتاحف ، وبعد دراسة الطلبات المقدمة بعناية تقوم إدارة الأفراد عادة بتصفيتها لاختيار عدد محدد من الطلبات التي تكشف عن أكثر المتقدمين مناسبة لشغل الوظائف الحالية ، ثم تستدعيهم للمقابلة مع المسؤولين عن الاختيار داخل المؤسسة أو في مكان آخر يخصص لذلك . وكثيراً ما يحدث أن يكون التجنيد في بلد آخر كما هو الحال عندما تقوم الحاجة إلى تعيين مدرسين للغات يجندون من بلادهم فتوفد المؤسسة إلى هذا البلد واحداً أو أكثر ممّن يقومون بعملية المقابلة ، وتلك طريقة إقتصادية ولكنها تحرم الطالب من مشاهدة المؤسسة التي يتقدم للعمل بها ودراسة ظروف العمل بها والتعرف على زملائه في المستقبل ودرجة استقرارهم وارتياحهم في العمل، وهي كلها عوامل لها وزنها في قرار الطالب فيما يختص بقبول العرض أو رفضه ، ولمعالجة مثل هذا النقص في الإجراء يأخذ مدير المدرسة معه وصفاً دقيقاً صادقاً لإمكانيات وظروف العمل يعرضه على الطالب، ويترك له فرصة السؤال عن كل ما قد يخطر بباله من استعلام أو شرح لموقف قد يراه عارضاً في مستقبل قريب أو بعيد وقد يتصل بالعمل بصفة عامة أو

بظروف خاصة تتعلق بالطالب نفسه أو بحياته الاجتماعية .

استمارة المقابلة :

ولكي لا تهمل النقاط الهامة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند المقابلة تضع بعض المؤسسات استمارات خاصة للمقابلة تقدم للطالب لملئها خلال المقابلة، وتختلف صور هذه الاستمارات اختلافاً بيّناً من مؤسسة إلى أخرى باختلاف نوع الصناعة وأهمية الوظيفة الشاغرة ومتطلباتها من مؤهلات وقدرات وخبرات يجب توفرها في الطالب .

ونأتي هنا على بعض هذه الاستمارات :

١ ــ استمارة مقابلة للمدرسين :

١ ــ اسم الطالب .... اسم العائلة ....

٢ ــ عنوان الطالب ....

٣ ــ رقم التليفون .... ٤ ــ تاريخ الميلاد ....

٥ ــ الجنسية .... ٦ ــ ذكر / أنثى ....

٧ ــ متزوج / أعزب .... ٨ ــ عدد الأطفال وأعمارهم :

....

٩ ــ دراسة الطالب : المرحلة الابتدائية ....

المرحلة الثانوية ....

المرحلة الجامعية ....

مرحلة التخصص وموضوع التخصص ....

١٠ ــ آخر درجة جامعية .... في موضوع ...... بتاريخ......

١١ ــ دراسات تربوية .... في موضوع .... بتاريخ......

١٢ ــ الخبرة :

المعهد	مادة التدريس	السنوات الدراسية شهر–سنة إلى شهر–سنة
١ –	....	....
٢ –	....	....
٣ –	....	....
٤ –	....	....
٥ –	....	....

١٣ – أسباب تغيير مقر الوظيفة : ....

....

١٤ – وجهة نظر الطالب نحو أ – طريقة التدريس ....

ب – معالجة الطالب البطيء الفهم ....

ج – النظام في الفصل...............

د – الواجبات المنزلية ....

١٥ – الزوجة :

اسم الزوجة .... تاريخ ميلادها ....

جنسيتها .... مؤهلاتها الدراسية ....

نوع العمل الذي تقوم به إذا لم تكن مجرد ربة بيت ....

إذا كانت مدرسة فما هي مادة تخصصها وكفاءتها وهل ترغب في التدريس

....

١٦ – النشاط المدرسي الذي يفضله الطالب ....

النشاط المدرسي الذي تفضله الزوجة إذا عملت بالتدريس ....

١٧ – الشهادات والتوصيات المقدمة ومصدرها ....

١٨ ـ الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم لاستيفاء المعلومات عن الطالب :

١ ـ ....

٢ ـ ....

٣ ـ ....

١٩ ـ الحد الأدنى للمرتب الذي يقبله ....

٢٠ ـ أي طلبات أخرى من نوع المحفزات يرغب الطالب في تحقيقها ......

....

التاريخ	إمضاء الطالب
....	....

قرار إدارة الأفراد :

....

وبعد قراءة مثل هذه الاستمارة أثناء المقابلة يجب على من يقوم بعملية المقابلة إيضاح ما يأتي :

١ ـ ظروف العمل .

٢ ـ الواجبات الإضافية التي قد يكلف بها الطالب خارج الفصل .

٣ ـ واجباته الإضافية إذا اختار أن يكون مدرساً مقيماً يعمل بالقسم الداخلي في المساء والتعويضات والمحفزات التي تلازم ذلك .

٤ ـ أجور المساكن بمقر العمل للمدرسين غير المقيمين بالقسم الداخلي آخذاً في الاعتبار الحالة الاجتماعية للطالب .

٥ ـ مقدار التأمينات الاجتماعية والعجز والمعاش التي تخصم من مرتبه .

٦ ـ مقدار الضرائب التي سيدفعها على أساس مقدار راتبه السنوي وفق القوانين المقررة في الدولة التي يقوم بها العمل .

٧ – مستوى المعيشة في البلد الذي سيعمل به .

٨ – أمكنة العبادة والأندية الرياضية والاجتماعية والملاهي والبرامج الترويحية التي تقوم في مقر العمل .

ومناقشة مثل هذه الموضوعات تعطي لمن يقوم بعملية المقابلة فرصة طيبة يستخدم خلالها خبرته ومهارته في كشف شخصية الطالب والتعرف على ميوله ونشاطه المسلكي والكثير من نواحي ضعفه أو قوته . ويترك للطالب كل فرصة ممكنة للسؤال عمّا قد يجول بخاطره ثم يوعد بأنه سيعطى رد الإدارة في مدى محدد من الزمن يتأتى للإدارة خلاله مقارنة أوصاف وإمكانيات مختلف طلاب الوظيفة واتخاذ قرارها النهائي فيمن تقدم له الوظيفة، وعندئذ يكتب لمن تقدم له الوظيفة خطاب قد يأخذ الصورة الآتية :

السيد ....

يسرني أن أعلمك أن إدارة الأفراد بهذه المؤسسة قد اتخذت قرارها في ضوء البيانات الموضحة في استمارات الطلب وفي ضوء المقابلة التي تمت معك بتاريخ .... في بلدة .... والذي يقضي بتقديم الوظيفة إليك على مرتب سنوي قدره ... . تحسم منه التأمينات والضرائب التي شرحت لك ويشمل عملك على ما يأتي :

١ – تدريس .... حصة أسبوعياً .

٢ – الإشراف على الطلاب في فناء المدرسة مرتين أسبوعياً خلال فترات الراحة .

٣ – المساهمة في البرامج الرياضية والثقافية التي تعقد بعد اليوم المدرسي لمدة ساعة مرتين في الأسبوع .

٤ – الإشراف على نشاط طلاب القسم الداخلي :

أ – خلال الإجازة الأسبوعية مرة واحدة في الفصل الدراسي .

ب – مذاكرة طلاب القسم الداخلي في المساء مرة واحدة خلال كل فصل دراسي .

فإذا حاز هذا العرض قبولكم أرجو الإفادة في مدى .... أيام ، وحينئذ سنبعث إليكم عقد العمل من صورتين رجاء توقيعهما منكم وإعادتهما إلينا لوضع إمضاء الإدارة المختصة بالمؤسسة على أحدهما وإرساله إليكم ، وسيكون بدء عملكم هو يوم ....

وعلى رجاء أن تسود روح التعاون بيننا أرجو أن تتفضلوا بقبول خالص الاحترام .   إمضاء

وبعد إتمام عملية التعاقد يرسل للباقين من طلاب الوظيفة خطاب قد يأخذ الصورة الآتية :

السيد ....

إزاء المنافسة الشديدة على شغل الوظيفة الحالية التي تقدمتم إليها بتاريخ..... فإنه يؤسفني أن أبلغكم أن إدارة المؤسسة قد رأت عدم تقديم الوظيفة إليكم هذه المرة وأرجو الإفادة عن رغبتكم في :

١ – حفظ طلبكم وأوراقكم هنا لفرصة أخرى مقبلة .

٢ – إعادة أوراقكم إليكم بصفة نهائية .

ولا يسعني إلا أن أشكركم على رغبتكم في التعاون معنا وأرجو أن يتم ذلك في فرصة مقبلة . وتفضلوا بقبول فائق الاحترام .   إمضاء

وفيما يلي صورة من استمارة المقابلة التي يستخدمها الاتحاد العام لمؤسسات المراجعة والمحاسبة بإنجلترا مأخوذة من نشرات معهد المحاسبين المعتمدين بإنجلترا وويلز (ملحق رقم ٢) كتيب رقم ١٠ من سلسلة كتب الإدارة

« اختيار وتدريب وإدارة الموظفين » الصادر في أكتوبر ١٩٦٧ – تأليف ل . ف . درمان .

مذكرة للمقابلة

١ – اسم المقابل .... ٢ – التاريخ ....

٣ – الوظيفة الحالية ....

٤ – اسم الطالب ....

٥ – عنوان الطالب في عمله الحالي .... رقم التليفون ....

٦ – عنوان الطالب في مسكنه .... رقم التليفون ....

٧ – تاريخ ميلاد الطالب ....

٨ – مكان ميلاد الطالب ....

٩ – متزوج / أعزب ....

١٠ – عدد وأعمار الأطفال ....

١١ – دراسة الطالب :

أ – اسم المدرسة ....

ب – عدد السنين التي أمضاها بالمدرسة ....

ج – الامتحانات التي جازها وترتيبه في الامتحان ....

١٢ – دراسة الطالب الجامعية :

أ – اسم الجامعة ....

ب – عدد السنين التي أمضاها بها ....

ج – الدرجات الجامعية التي حصل عليها ومستواها ....

١٣ – الامتحانات المهنية التي جازها .... أول مرة ....

١٤ – الخبرة المهنية ....

١٥ – الأشخاص الذين يرجع إليهم للاستعلام عنه (المزكين) :

١ – ....

٢ – ....

١٦ – الهوايات ....

١٧ – الديانة ....

١٨ – المظهر الخارجي ....

١٩ – التاريخ الذي يمكنه فيه البدء في العمل ....

٢٠ – معرفته باللغة ....

٢١ – اللغات الأجنبية التي يتكلمها ....

٢٢ – حالته الصحية ....

٢٣ – استعداده للسفر ....

٢٤ – المرتب الذي يرغبه ....

٢٥ – الأثر الذي تركه في نفس الشخص الذي يقوم بالمقابلة ....

٢٦ – الأثر الذي يحتمل أن يتركه الطالب في نفس العملاء ....

ملاحظات :

مصدر استعلام الطالب ....

لاستعمال الإدارة :

قرار مدير إدارة الأفراد ....

التوصيات التي وصلت عن الطالب ....

التاريخ المقترح للتعيين .... المرتب ....

وقد يبدو للقارىء أن هذه الاستمارة مشابهة لمختلف استمارات المقابلة

في المهن الأخرى إلاّ أنها كغيرها تعتمد في استعمالها على مجموعة من التوجيهات التي يجب أن يعنى بها من يتولى عملية المقابلة، وتختلف هذه التوجيهات من مهنة إلى أخرى كما تختلف في المهنة الواحدة حسب مستوى الوظيفة الخالية .

وبالإضافة إلى الكثير من التوجيهات التي سبق ذكرها بصفة عامة في هذا الباب فإننا نورد هنا بعض التوجيهات التي تتصل باستخدام هذه الاستمارة :

١ – يعطى مستوى النجاح في الامتحانات المدرسية والجامعية درجة كبيرة من الاهتمام ذلك أنه يعتبر مقياساً لإمكانيات الطالب الفنية وقدراته على التركيز ، ويجب في جميع الحالات ألاّ يكون تفوقه في هذه الامتحانات سبباً في إهمال ما قد يظهر من ضعف في أخلاقه وميوله .

٢ – تراعى أهمية معرفة الطالب بالرياضيات العالية وذلك لمواجهة اضطراد استخدام الإحصائيات التي نحتاج في دراستها واستخلاص نتائجها إلى طرق الرياضيات العالية .

٣ – معرفة الطالب باللغات الأجنبية قد تدل على استعداده للسفر إلى مختلف البلاد .

٤ – عند اختيار الموظف المتخصص في ناحية من نواحي عمليات المحاسبة يجب أن يهدف من يتولى عملية المقابلة إلى :

أ – التأكد من مدى معرفة وخبرة الطالب في ناحية التخصص .

ب – التأكد من أن شخصية الطالب تسمح له بالاندماج في مجموعة موظفي الإدارة .

جـ – التأكد من رغبة الطالب وقدرته على التطور والتقدم .

د – التأكد من قدرة الطالب على التعبير عن نفسه شفوياً وتحريرياً وإمكانياته في مجال إقناع العملاء بسهولة ودون تعقيد في أقصر وقت ممكن .

هـ – التحقق من استعداد الطالب لتقديم معلوماته وخبرته الخاصة إلى باقي

الموظفين فيسأل إذا كان قد سبق له أن أعطى محاضرات أو نشر مقالات أو كتيباً في موضوع تخصصه .

٥ — في جميع الحالات يجب ألا يقتصر من يقوم بعملية المقابلة على وجهة نظر صاحب العمل أو مديره فحسب ، بل يأخذ في الاعتبار جميع الاحتمالات التي يجوز أن تحدث في علاقة الطالب مستقبلاً بعملاء المؤسسة وما يتركه لديهم من أثر في معاملته لهم و في تقديرهم لثقافته وقدرته على اتخاذ قراراته في حزم ودقة وسرعة ، والأثر الذي يتركه الموظف في نفس العملاء الذين يتصلون به بصفة مستمرة له أثره الفعال في المحافظة على شهرة المؤسسة .

٦ — هناك أنواع من عمليات مكاتب المراجعة والمحاسبة تحتاج إلى العناية والدقة وقوة التركيز وهي صفات تتمتع بها كثير من النساء ممّا يفضلهن عن الرجال في شغل مثل هذه الوظائف .

٧ — بمجرد أن يشعر من يقوم بعملية المقابلة أنه قد وجد ضالته في طالب الوظيفة واعتقد بصلاحيته للعمل وبأنه كسب للمؤسسة يجب أن يعمل على خلق جو من الثقة والصداقة يشجع الطالب على الانضمام إلى صفوف موظفي المؤسسة ، ذلك أن طلاب الوظائف الذين يمتازون بالصفات التي تتطلبها مثل هذه المؤسسة قليلو العدد ينتقلون من مؤسسة إلى أخرى حتى يعثروا على المؤسسة التي تنال ثقتهم ، وكثيراً ما تتكشف لهم مثل هذه الثقة خلال المقابلة إذا ترك من يقوم بها أثراً طيباً في أنفسهم وإذا شعروا أن كل موظف بالمؤسسة يعرف بالضبط حدود عمله ، وأن جوّاً من الصداقة والطمأنينة والتعاون يسود روح العمل بالمؤسسة .

بعض الاقتراحات التي يصح أن يراعيها المقابل لجعل المقابلة أكثر فعالية

١ ــ حدد عمليتك منذ البداية :

راجع البيانات التي وضعها الطالب في استمارة الطلب ، راجع أوصاف الوظيفة في ضوء تحليلها المهني ، ثم قدر النواحي التي تبحث عنها في طالب الوظيفة من تعليم أو تدريب أو خبرة أو ثقافة عامة أو نواحي نفسية وخلقية ، وذلك كله في ضوء قوانين ولوائح التخديم في المؤسسة وفي الدولة ، وبذلك تكون قد خططت للمقابلة قبل القيام بها .

٢ ــ استبعد وجهة نظرك الخاصة ممّا قد يشير إلى نوع من التحيز :

لكل منا نظرته الخاصة تجاه المرئيات التي نراها ، وكثيراً ما نتأثر بتقاليد وآراء دخلت إلى نفوسنا ووجدت لها قيماً ومعايير ممّا قد يجعلنا ننحاز إلى أشخاص قد لا نعرفهم .

٣ ــ أعطِ المظهر الشخصي قدره المعقول من الاهتمام :

المظهر الشخصي عامل هام ولكنه يجب ألا يكون مانعاً لبحث مختلف النواحي الأخرى في الطالب ، فكثيراً ما يكون المظهر الشخصي لأول وهلة خداعاً في تقرير القبول والرفض على السواء ، وتختلف أهميته باختلاف نوع الوظيفة ، وتبلغ هذه الأهمية درجة قصوى في الوظائف التي تتصل بالجمهور .

٤ ــ الانفراد :

يستحسن أن تكون المقابلة ، وخاصة المقابلة الأولى مع الطالب ، على انفراد وذلك لتأكيد طمأنينة الطالب وعدم إرهاقه بأسئلة متتالية من أفراد مختلفين .

٥ ـ بدء الحديث :

ابدأ الحديث بموضوعات عامة كرحلة الطالب في سفره إلى المؤسسة وحالة الجو، واعمل كل ما في إمكانك لمنع حالة الاضطراب التي كثيراً ما تصيب الطلاب وخاصة الحديثين منهم ، واذكر أسماء موظفي المؤسسة الذين قد يكون لهم بالطالب صلة قرابة أو موطن ، واعمل على خلق جو عائلي يسمح للطالب بأن يتكلم بطلاقة وصراحة دون تردد أو خوف .

٦ ـ معلومات عن المؤسسة :

ابدأ موضوع المقابلة بإعطاء الطالب معلومات صحيحة عن المؤسسة من حيث تاريخها وبرامجها وأهدافها ، ثم دعه يسألك عن كل ما يجول بخاطره من ناحية أي موضوع لم تطرقه، وانتقل من ذلك إلى أوصاف ومميزات ومتطلبات الوظيفة الحالية التي تقدم لها الطالب ، وإذا وجدت أن الوقت قد طال فسلمه كتيباً عن المؤسسة وادعه إلى فنجان قهوة أو شاي يطلع خلال تعاطيه على محتويات هذا الكتيب وناقش معه بعد العودة إلى مكان المقابلة ملاحظاته وأسئلته عمّا قرأه في نشرات وكتيبات المؤسسة ، وشجعه بكل الوسائل على أن يبدي أسئلة عن العمل وظروفه المادية والمعنوية .

٧ ـ الأسئلة المهنية :

قد تكون هذه الأسئلة أعقد وأدق عمل خلال المقابلة لذلك يجب أن يعد المقابل أسئلته المهنية بعناية وبحيث تكون أسئلته هدفية يقصد بها الكشف عن بعض المهارات والخبرة الخاصة ومعرفة الطالب بالعملية ، ولنضرب لذلك مثالاً في حالة مقابلة طالب لوظيفة مهندس سيارات قد يوجه إليه سؤال كالآتي :

كيف تعلل عدم حركة سيارة إذا كانت كهرباء هذه السيارة في حالة جيدة من حيث سريانها وتوزيعها وكان الوقود متوفراً ؟ قد تكون الإجابة « أفتح السيارة وأفتش عن السبب » كما أنها قد تكون « أعتقد أن السبب في هذه الحالة يرجع إلى سلك الملف (الكويل) أفحصه أولاً فإذا ظهرت سلامته أتأكد من سلامة مجرى الوقود ومن أوضاع الشمعات » .

والإجابة الثانية بلا شك تعطي من يقوم بعملية المقابلة ثقة في الطالب ، فقد يتابع هذا السؤال بمجموعات من الأسئلة المتتالية المتعلقة بالعملية للكشف عن المزيد من المهارة والخبرة . وفي خلال ذلك يجب ألا يبدي المقابل رأيه في الإجابة أو يظهر امتعاضاً من إجابة قد لا تروق له ، وأن يتجنب الأسئلة الاحتيالية ، وأن يصغي لحديث الطالب بانتباه ويؤكد له أنه مهتم بأمره وأن جوّ المقابلة يتمتع بروح من التفاهم الإنساني لا يسوده القلق والخوف الذي يلازم جوّ الاختبار والامتحان وخاصة إذا كان الطالب من غير أولئك الواثقين من أنفسهم .

٨ ــ حاول تجنيب المقابلة السأم وابعث فيها النشاط فقد تحصل على ظواهر غير متوقعة :

إذا خطط للمقابلة تخطيط موضوعي شامل لجميع النقاط التي يراد بحثها والتعرف على وجهة نظر الطالب إزاءها وعولجت الأسئلة وفق هذا التخطيط كثيراً ما نلاحظ أن الطالب عندما يسأل عن إحدى الموضوعات فإنه يختار تلك الإجابات الحسنة التي قد تفيد له، متجنباً ما قد يقيد عليه ويستمر بصورة آلية في الحديث عن نفسه مبتعداً عن موضوع السؤال، وعلى من يقوم بالمقابلة في مثل هذه الحالات أن يصغي بانتباه إلى ما يقوله الطالب في ختام حديثه وينتهز مثل هذه الفرصة للكشف عن الغامض من شخصية الطالب .

٩ ـ احترس من المظهر :

يتأثر الكثير ممّن يقومون بعمليات المقابلة وتقييم طالبها في حكمهم عليه بالمظهر العام أو بالهالة التي قد يحيط الطالب نفسه بها من ملبس أو طريقة في الحديث تحمل نوعاً من العظمة والكبرياء، أو بتكوينه الجسماني ممّا يكون لدى المقابل معتقداً سابقاً قد يتأثر به حكمه النهائي على الإمكانيات الحقيقية للطالب ، وفي هذه الحالة يجب :

أولاً : أن يدرك المقابل أنه عرضة للتأثر بالمظهر الخارجي .

ثانياً : أن يراجع حكمه بعد فترة ليتأكد أنه لم يتأثر بمثل هذا المظهر .

١٠ ـ تدوين الملاحظات خلال المقابلة :

يمتنع المدرب ممّن يقومون بعملية المقابلة بقدر إمكانه من تدوين ملاحظاته أثناء المقابلة كتابة، ذلك أن مثل هذا الإجراء يقلق الطالب ويشعره بأن ما يقوله يسجل عليه كتابياً، كما أنه يعطي المقابلة جو الامتحان ويأخذ الكثير من وقت المقابل ومن انتباهه .

١١ ـ مراقبة المظاهر الإضافية في نهاية المقابلة :

على من يقوم بعملية المقابلة أن يعيد جوها في نهايتها إلى ما كان عليه في بدايتها من صداقة وأخوة بعيدة عن الكلفة والتحفظ وذلك بقصد إشعار المتقدم بأهميته وبشخصيته عند مغادرة مكان المقابلة لكسبه كصديق للمؤسسة ولخلق جو من الاسترخاء بعد نهاية المقابلة الرسمية قد ينطق الطالب خلاله بتعليقات من شأنها أن تكشف عن الكثير ممّا لم يكتشف خلال المقابلة الرسمية .

١٢ ـ تسجيل نتائج المقابلة :

يجب أن يقوم المقابل بذلك مباشرة بعد مغادرة الطالب منعاً من النسيان وتأكيداً للحصول على جميع الآثار والصفات التي ظهرت خلال المقابلة . ويأخذ هذا التسجيل في بعض المؤسسات صورة مذكرة يكتبها المقابل، كما يتطلب في البعض الآخر ملء استمارات خاصة تشمل بيانات موضوعية وأسئلة عامة تتعلق بشخصية الطالب .

٢ ـ الاختبارات :

تجري بعض المؤسسات على اختبار طالبي التوظف بها بطريقة تكشف عن نوع المهارة التي يتطلبها العمل بكل وظيفة . لذلك قد تكون هذه الاختبارات واحدة أو أكثر ممّا يأتي :

أولاً ـ اختبار الذكاء والمقدرة العقلية :

ويهدف إلى معرفة القدرة على مواجهة مختلف مشاكل العمل والكشف عن قدرات الطالب في المبادرة وفي الاستنتاج . وقد يوضع هذا الاختبار ليناسب عملية أو مجموعة عمليات معينة، كما أنه قد يكون أحد الاختبارات المقننة التي وضعها مختلف المتخصصين في أوقات مختلفة مثل اختبارات (سيمون) و (ندرليك) وحدد لإنجازها زمن معين، وقد وضعت تعليمات خاصة للقيام بها كما وضعت طرق للإشراف عليها ولتصحيحها وتقييمها في ضوء مجموعة من العوامل التي تؤخذ في الاعتبار من حيث السن وظروف الاختبار .

ثانياً ـ اختبارات المقدرة والمهارة الكتابية :

وقد وضعت لقياس القدرات التي تتصل بمختلف الأعمال الكتابية من

حيث أنها أعمال روتينية، أو تعتمد على التأليف، أو تحتاج إلى مهارة في عمليات حسابية بسيطة أو في نوع معين من الأعمال الكتابية الذي يحتاج إلى صياغة في صور محددة مثل أعمال المراجعة للمحاسبين وصياغة المراسلات الدبلوماسية وغيرها .

ثالثاً — الاختبارات المهنية :

ويقصد بها الكشف عن معلومات الطالب وقدراته فيما يتصل بالمعدات والآلات الميكانيكية ومختلف المتطلبات المهنية للوظيفة الشاغرة في ضوء ما يكشف عن تحليلها وفي ضوء الأساليب والمعدات التي تتبع وتستخدم في المؤسسة من حيث أنها عادية أو حديثة . وقد يكون هذا الاختبار تحريرياً أو عملياً أو شفوياً ويهدف في جميع الحالات إلى الكشف عن المعلومات والخبرة وإلى التعرف، على الكثير من القدرات العقلية والذهنية التي تنعكس في طريقة معالجته للموضوعات التي يسأل فيها، وإلى الكشف عن بعض العناصر التي تكون شخصية الطالب .

رابعاً — الاختبارات الثقافية :

ويقصد بها الكشف عن حصيلة الطالب من ثقافة عامة وخاصة ما يتصل منها بظروف العمل في المؤسسة، وتهدف مثل هذه الاختبارات بصفة خاصة إلى الكشف عن شخصية الطالب فيما يتصل بإلعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي ينعكس أثرها على حياته اليومية بين زملائه في المؤسسة ، وتهدف مثل هذه الاختبارات في حالة العمال بصفة خاصة إلى التعرف على مقدار معرفة وفهم العامل للموضوعات التي تتعلق بشؤون الثقافة العمالية كالأمن الصناعي والضمان الاجتماعي والطب الصناعي والوقاية من الحوادث والأمور التي تتصل بالنقابات

المهنية كالمساومة الجماعية والتحكيم والتوفيق في حالة النزاعات العمالية التي قد تقوم بين المؤسسة وعمالها كأفراد أو كأعضاء في نقابات أو مؤسسات نقابية على مختلف مستوياتها .

خامساً ـ الاختبارات النفسية :

وتهدف مثل هذه الاختبارات التي يقوم بها أخصائيون في علم النفس إلى التعرف بل وقياس الصفات المميزة والمترابطة بالإنسان، والكشف عن الخصائص النفسية والعقلية كالرغبات والذكاء والمواهب الخاصة والقابليات والميول والشعور العاطفي ممّا يرجع مصدره إلى التعليم أو النشأة في الطفولة أو التقاليد العائلية أو العقائد الدينية، والتي تتكامل معاً لتكون شخصية الفرد وتعكس الكثير من الاحتمالات الطيبة أو السيئة الأثر في علاقاته مع زملائه، بل وفي طريقة أخذه لعمله .

سادساً ـ الاختبارات العملية :

وتميل بعض المؤسسات إلى إعطاء هذه الاختبارات صورة عملية وذلك بأن تدعو طالب الوظيفة إلى القيام بها خلال فترة وجيزة تحت إشراف رئيس العمل المباشر، وتطلب إلى هذا الرئيس تقديم تقرير كتابي عن ملاحظاته على الطالب خلال مدة مباشرته للعمل، وفي بعض الحالات تضع المؤسسة استمارات خاصة يملأها رئيس العمل بعد ملاحظة الطالب خلال فترة العمل الاختباري .

ولا يجوز بحال من الأحوال النظر إلى نتائج هذه الاختبارات بمختلف أنواعها على أنها قاطعة ، بل تؤخذ في الاعتبار كعامل من مختلف عوامل تقييم طالب الوظيفة، وأن القرار النهائي بتقديم الوظيفة لطالبها أو عدم تقديمها إليه لا يتخذ قبل اعتبار جميع هذه العوامل مجتمعة .

فلسفة عملية اختبار وانتقاء الموظفين ومسؤولية القائمين بها :

ليست هذه العملية مجرد ملء وظيفة شاغرة بموظف يود شغلها حتّى لو توفرت جميع الأسباب السابق ذكرها في هذا الباب من حصر لأوصافها بعد تحليلها وتوفر لمتطلباتها من قدرات ومهارات وإمكانيات لدى من سيشغلها ، ذلك أن عملية الاختبار ترتبط ارتباطاً مباشراً بسوق العمل فيما يتعلق بالعرض والطلب، ولها أثر واقعي في أهم مشاكل العمل والعمال فيما يتصل بالعمالة والبطالة الكلية أو الجزئية ، بل هي كما يعتقد بعض علماء الإدارة ليست سوى قطب الرحى الّتي يدور عليها توزيع وتعريف القوى البشرية توزيعاً اقتصادياً . فمن خلال عمليات الاختبار وما يتبعها من تقييم لقدرات وإمكانيات الأفراد تشجع اليد العاملة من بين الرجال والنساء على أخذ وتغيير الوظائف ، وهي في ذلك تسابق التقدم الصناعي والتكنولوجي الذي يغير من وقت إلى آخر أوصاف الوظائف ومتطلباتها ويخلق لها صوراً جديدة لأوصافها ولتحليلها المهني.

ويضاف إلى ذلك أن لسياسة الاختبار أثرها الفعال في تقرير كيفية توزيع القوى البشرية واستغلالها لتدعيم العمالة وتنمية العبقريات والمهارات ، ولها دون شك أثرها الواضح في نصح وتوجيه الداخلين لأول مرة في جيوش القوة العاملة والذين يبحثون عن أول عمل لهم بعد إعدادهم الدراسي .

وتبدو هنا أهمية قيام عملية اتصال مباشر بين المؤسسة الصناعية أو التجارية أو الزراعية وبين الجامعات والمعاهد الفنية الّتي تلعب دورها المحدود في إعداد الآلاف من الرجال والنساء وتقذف بهم سنوياً إلى ميدان العمل ، وبين إعداد الجامعات والمعاهد لهذه الآلاف لدخول حقل العمل ونجاح كل منهم في الوظيفة الّتي سيشغلها فجوة كبيرة لا تسدها إلاّ العناية الكبرى بجميع محتويات عملية الاختبار بحيث تعطي لكل خطوة من خطوات هذه العملية العناية الكافية ويكلف

بها الأشخاص الذين يمكنهم وقتهم ومجهودهم من تنفيذها بكل دقة .

وفي هذا الصدد يحضر إلى ذهن الكاتب موضوع وظيفة كبرى أعلن عنها أخيراً في صحف مختلف البلاد بطريقة أوضحت أوصاف العمل ومتطلبات الوظيفة ومسؤوليات شاغلها والمرتب الكبير الذي خصص لها والحوافز المختلفة التي تصاحب هذا المرتب . وتقدم لهذه الوظيفة ١٤١ طالباً من ثمان جنسيات مختلفة وشكلت لجنة ثلاثية من أعضاء مجلس الإدارة لفحص هذه الطلبات وتصفيتها ، ثم أسفر عمل هذه اللجنة عن استبعاد ١٣٨ طالباً واختيار ثلاثة وجهت إليهم الدعوة للمقابلة . وكان أن استبعد الأول لما أعطاه من أثر سيء بمجرد لقائه بالمطار ، وبقي اثنان في الميدان تمت مع كل منهم مقابلة طويلة مع أعضاء مجلس الإدارة منفردين ثم مجتمعين ، واستقر الرأي على اختيار أحدهما لمجرد أن خبرته الماضية كانت أقرب إلى متطلبات الوظيفة من خبرة الآخر رغم تفوق الآخر في ميادين أخرى هي أيضاً من مستلزمات الوظيفة ، ولم يمض وقت طويل قبل أن يكشف مجلس الإدارة سوء الاختيار ، وشكلت لجنة لمراجعة عملية الاختيار أسفرت بحوثها عن خطإ واضح في عملية التصفية التي قامت بها اللجنة الثلاثية إذ وجد بين الطلبات التي رفضتها هذه اللجنة أشخاص أكثر استحقاقاً للوظيفة من كل من الطلاب الثلاثة الذين اختارتهم وقدمتهم كنتيجة لبحوثها وفحوصها للطلبات وللتزكيات المرفقة بها . وهذا حادث واقع لم يمض عليه أكثر من عامين نأتي به هنا على سبيل المثال لما قد يتعرض له العمل نتيجة لأي إهمال يحدث في خطوات عملية الاختيار . لذلك جرت المؤسسات على اتباع طرق محددة للاختيار والانتقاء نأتي هنا على وصف موجز لها :

طرق الاختيار والانتقاء :

هناك صور عديدة للطرق المختلفة التي تتبع في وضع برامج الاختيار

والانتقاء ، ففي المؤسسات الصغيرة ربما كانت العملية من البساطة بمكان بحيث أنها لا تستدعي سوى موافقة رئيس العمال أو المشرف ، وفي المؤسسات الأخرى ، وخاصة الضخمة منها ، فإن عملية الانتقاء قد تستدعي خطوات ومراحل طويلة ومتتابعة تبدأ بوضع وصف الوظيفة ومتطلباتها من شاغلها ومرتبها وحوافزها وللإعلان عنها إعلاناً مكشوفاً واضحاً ، ثم تجميع الطلبات وفحصها في ضوء محتوياتها وتقارير المزكين وإجابات مصادر الاستعلام والشهادات الطبية بحيث يعطى لهذا الفحص كل ما يلزمه من وقت ومجهود ، ثم تصفية الطلبات إلى عدد محدود يستدعي إلى المقابلة التي تتم في جو من التفاهم والتعاون يسمح بتقييم المؤسسة للطالب وبتقييم الطالب للمؤسسة تقييماً صادقاً له أثره الطيب في نفس كل من الطرفين ، وقد يتبع ذلك بعض الاختبارات السابق ذكرها وينتهي بفحص طبي لمن تقدم له الوظيفة . وتجري بعض المؤسسات قبل المقابلة مباشرة على تعريف الطالب بالمؤسسة عن طريق زيارتها تحت إرشاد أحد المختصين بالمؤسسة ، ثم إعطائه كتيباً عن المؤسسة يشمل تاريخ نشأتها وأهدافها وفلسفتها وطرق العمل بها وبرامجها وبعض الإحصائيات التي تترجم إنتاجها .

الطرق المخططة :

وقد وضع بعض الكتاب في علم الإدارة طرقاً مخططة لعملية الاختيار بقصد التأكد من إتمام جميع خطوات العملية دون إهمال لأحدها ، ونأتي هنا على بعض هذه الطرق :

أ ــ طريقة « جيرفنسون » وهي تتلخص في ست خطوات :

١ ــ ملء استمارة الطلب .

٢ – مـلء استمارات « تفضيل عملية ما » يعدد فيها المتقدم عشرة عوامل تعتبر ذات أهمية قصوى بالنسبة إليه ومن أجلها اختار تلك المهنة .

٣ – المقابلة ويقصد بها الكشف عن تاريخ المتقدم العملي ، المدرسة التي درس بها ، الرواسب العائلية والمحلية ، الوضع المالي للمتقدم ، تاريخ المتقدم الشخصي ، ثم تدريجه أيْ وضع رقم على طلبه يسهل معه وضعه في السلم مع غيره من المتقدمين .

٤ – الاختيار ويقصد به قياس مقدرة الطالب العقلية والذهنية ومعرفته وخبرته في الميدان .

٥ – الاختبار الجسماني لتقرير اللياقة البدنية .

٦ – مقابلة المشرفين والمسؤولين في المؤسسة .

ب – طريقة أبربروك :

وضع أبربروك مخططاً سمي باسمه ننقله فيما يلي، قصد به اتباع خطوات مقننة في عملية الاختبار، موضحاً في كل خطوة سبب الاستبعاد .

ويبدأ المخطط بمقابلة أولية قد تعبر عن عدم لياقته بدنياً ، أو عن عاهة لا تناسب العمل، أو عن نوع من التصرف المسلكي قـد يعبر عن صفات خلقية وشخصية يترتب عليها استبعاده مباشرة .

فإذا تركت المقابلة المبدئية أثراً طيباً سمح للموظف بملء الاستمارات التي تضعها المؤسسة والتي قد تقرر البيانات التي تحملها استبعاده أو بقاءه للمرور بما يتلو ذلك من خطوات ؛ كأنواع الاختبارات المختلفة ، شفوية كانت أو تحريرية أو عملية، والتي قد يترتب عليها مرة أخرى استبعاده أو بقاؤه للخطوة

التالية وهي المقابلة التي تتم في ضوء ما أوضحته الخطوات السابقة من قدرات وإمكانيات الطالب، وفي ضوء ما حصل عليه الطالب نفسه من معلومات عن المؤسسة خلال مروره بالخطوات السابقة .

فإذا نجحت المقابلة وكانت نتيجتها مرضية للطرفين عند هذا الحد من المخطط فإن هذا الاختبار المبدئي يتبعه اختبار نهائي يتم بعد مقابلة مع رئيس العمال أو المشرف ، ثم إختبار بدني ، ثم التوظيف .

مخطط أبربروك

علاقات المتقدم

مقابلة مبدئية

ملء الاستمارات

اختبارات التوظف

مقابلة ثانية

مراجعة لتاريخ المتقدم

انتقاء مبدئي بواسطة قسم التوظيف

انتقاء نهائي بواسطة المشرف
أو رئيس العمال

الاختيار العضوي

تقديم الوظيفة ثم التوظيف
إذا قبل الطالب الوظيفة

غير لائق عضوياً – غير مرغوب فيه شخصياً – ترك أثراً غير مرضي

معلومات شخصية غير مرضية

درجات غير مرضية أو أقل من اللازم

ترك أثر غير طيب في المقابلة الثانية

ماض غير مشرف أو ليس مرضياً

رفض لنقص في الكفاية المهنية أو غير مؤهل

غير لائق بدنياً

أسباب الرفض في مختلف مراحل الانتقاء

الأسس التي يقوم عليها الاختيار :

تحاول جميع طرق الاختيار الكشف والتعرف على المميزات الشخصية للمتقدم وقياسها المقارن ، وهذه المميزات هي ما تتطلبه أوصاف الوظيفة الحالية التي تستنتج من عملية التحليل المهني والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار خاصة في حالة الموظف الذي يباشر العمل لأول مرة . وفيما يلي سرد للعوامل التي يعتمد عليها في عملية الاختيار :

١ ـ المهارة :

ويقصد بها مقدرة الطالب على الربط بين قدراته العقلية وقدراته البدنية خلال أداء عملية ما لها طابع التعقيد والمهارة في ميدان العمل وهي عامل أساسي متفق عليه عالمياً .

٢ ـ الخبرة :

وهي مجموعة ما كسبه الشخص من تجاربه الماضية تمكنه من مواجهة مختلف المواقف دون تردد ، وخاصة عندما تكون هذه المواقف قد مر بها من قبل شخصياً أو عرف عنها نتيجة تجربة زميل سابق في العمل ، وهي ميزة مرغوب فيها لأنها تضع صاحبها موضع الثقة وتترك الإدارة في طمأنينة وارتياح توفر الوقت والمجهود وتؤكد نجاح النتائج .

٣ ـ السن :

والخبرة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالسن وماضي الطالب ، فإذا كان الماضي ناجحاً أمكن اعتبار السن من العوامل الأساسية في الاختيار ، سيما عندما يقصد

بملء الوظيفة الشاغرة أن تكون إعداداً لوظيفة أعلى في الإدارة العليا لها أهميتها وتحتاج إلى إعداد مهني في الميدان . ولعامل السن انعكاسات كثيرة على المؤسسة، منها ما يترتب على تعيين كبار السن ذوي الخبرة الطويلة من مرتبات عالية قد يكون لها أثرها المالي على ميزانية المؤسسة، ومنها قصر مدة عمل مثل هؤلاء المتقدمين في السن بالمؤسسة لقرب وصولهم إلى سن التقاعد، وعلى العكس من ذلك ففيها فوائد كبرى تترتب على وجود مثل هؤلاء الخبراء من إمكانيات لتدريب وتكوين طبقات اليد العاملة ممن هم تحت إدارتهم ولتطوير مناهج عمل المؤسسة ورفع إنتاجها وسمعتها . ولا بد للمؤسسة في جميع الحالات من تخصيص نسبة معينة في مراحل معينة من عملها لصغار السن ممن ينطبق عليهم قانون التوظيف رجالاً ونساء لموازنة ميزانية المصروفات ولتدريبهم داخل المؤسسة لإعداد الجيل القادم لقيادتها .

٤ ـ الجنس :

هناك أعمال كثيرة العدد يفضل النساء في شغلها بحكم طبيعتهن، كتعليم الأطفال في المرحلة الابتدائية وفي مرحلة رياض الأطفال بصفة خاصة ، وهناك أعمال التمريض في المستشفيات التي يكاد يختص بها النساء . وبالإضافة إلى هذه الوظائف التي اختصت بها النساء منذ زمن طويل فإن الحروب العظمى في القرن العشرين قد قلبت التقاليد في العالم رأساً على عقب فأصبحنا نجد المرأة تشغل أعمالاً طالما اختص بها الرجال . ففي بلاد العالم أجمع نسوة اكتشفن أسرار الذرة والأشعة، وغيرهن يعملن في ميدان الطب والصيدلة والهندسة والزراعة والصناعة والتجارة، ومنهن من حزن نجاحاً كبيراً ونلن شهرة واسعة . وقد ترتب على دخول النساء ميدان العمل على نطاق واسع أن وضع مكتب العمل الدولي الكثير من التوصيات وسنت الحكومات كثيراً من

التشريعات الخاصة بعمل النساء سنوردها في باب خاص بعمل النساء يأتي فيما بعد. (ويرى المؤلف أن أحسن حقل لعمل المرأة هو صناعة الرجال وإعداد الناشئة إعداداً سليماً يكفل للمجتمع خيره ويضمن له قوته وألاّ يطلب من المرأة إلاّ أن تشارك فيما تستطيع أداؤه من أعمال تتفق وطبيعتها سواءاً فيما يخص شؤون الأطفال والنساء من طب وتعليم ورعاية).

٥ ـ التعليم والتدريب :

يهدف التعليم المدرسي في مرحلتيه الابتدائية والثانوية أصلاً إلى إعطاء الطالب المعلومات الأساسية في الحياة، وإلى تطوير وتنمية قدراته الذهنية من استيعاب وتجميع للمعلومات، ثم استنتاج النتائج بطريقة تربي المنطق السليم، وهي في مجموعها لا تعد مباشرة لدخول ميدان العمل إذ يبدأ مثل هذا الإعداد في مراحل الدراسات الجامعية سواء أكانت نظرية أو عملية، ويتم الإعداد الحقيقي في ميدان التدريب الذي قد نجد بدايته في بعض الكليات الجامعية ككلية التربية وكلية الطب وفي المشروعات التي تطلب من الدارسين في كليات الهندسة والمعاهد الفنية، ثم يتبع ذلك التدريب في الميدان مما يضطر المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها إلى وضع برامج للتدريب يمر بها الموظف في مراحل عمله الأولى قبل أن يعهد إليه بالعمل بثقة وطمأنينة. وسنأتي على وصف بعضها في باب تالٍ يعالج موضوع التدريب بصفة عامة في المؤسسات بمختلف أنواعها، بل وفي داخل وزارات الحكومة في مختلف البلاد.

٦ ـ الأوصاف العضوية :

القدرة العضوية عامل يتصل مباشرة بأوصاف المهنة ومتطلباتها، فقد تتطلب بعض الوظائف قدرات عضلية معينة كما تتطلب أخرى حداً أدنى

لقوة الابصار وقوة السمع ، وإحساس الشم وإحساس اللمس . والأمراض المهنية عديدة الأنواع تؤخذ واحدة بعد الأخرى في الاعتبار عندما يقوم المقوم بعملية الاختيار ، وسنأتي عليها في باب خاص بالطب الصناعي .

٧ – المظهر :

لا يقتصر المظهر على التكوين الجسماني للطالب بل يمتد إلى ملبسه وطريقة عنايته بشعر رأسه ونظافة يديه وأظافره وسلاسة حديثه وابتسام أو عبوس وجهه، وهي صفات حساسة تؤخذ في الاعتبار في بعض الوظائف التي تستلزم مقابلة الآخرين كوظائف الإدارة العليا والسكرتارية والاستقبال، وهي من الأهمية بمكان في وظائف التعليم ذلك أن الطفل يقلد معلمه ومعلمته في كثير من أمور المظهر والملبس، بل أن ذلك كله قد يترتب عليه رغبة الطفل في مدرسته أو رغبته عنها ممّا يؤثر في الصلة بينهما وبالتالي في جميع عملية التعليم .

ولقد ظهرت في السنوات الثلاث الأخيرة حركة تحرر بين الشباب الذي أطلق شعره ليغطي ظهره وأهمل ملبسه ومظهره بصورة أحدثت إنعكاسات تعيسة النتائج داخل المدارس وداخل البيوت حيث يرى الآباء أبناءهم في صور تختلف اختلافاً كلياً عن عاداتهم وتقاليدهم التي يكرسونها . وقد بدأت تدخل هذه الصورة في ميدان العمل ويصعب تقدير نتائجها وآثارها في الأجيال المقبلة .

توجد اليوم والدة شابة جميلة المظهر أنيقة الملبس من بيت يحترم الدين والفضيلة لها ابن في سن المراهقة قد صادق مجموعات من أصحاب الشعر الطويل فترك شعره مثلهم يرفض قصه، وتجد أمه صعوبة في قبول هذا المظهر، وتخشى عليه من أخطار قد تترتب على ملازمته لمجموعة أصدقائه، وتوترت علاقتها مع ابنها فطرقت أبواب المدارس الداخلية لوضع ابنها بها . والمدارس الداخلية اليوم نوعان أحدهما يتمسك بنفس التقاليد التي تتمسك بها هذه الأم الفاضلة،

والآخر قد تمشى مع ثورة الشباب يقبل الطلاب دون اعتبار لمظهرهم وملبسهم وعاداتهم ، والأم في حيرة والمدرسة التقليدية في حيرة إذ يوجد اليوم في كثير من البلاد الغربية في أوربا وأمريكا مدرسون لا يهتمون بالمظهر مثلهم مثل مجموعات الشباب المخنس التي تسمى اليوم في أوربا (Hippies) يقلدوهم تلاميذهم وتلميذاتهم ، فما لم تكن هذه الموجة في حركة الشباب قصيرة العمر فإن أثرها بعيد المدى في ميدان العمل والعمال في الأجيال التالية .

٨ ــ المبادرة والإصالة والنشاط العقلي :

هذه صفات عقلية لا بد أن يتمتع بها الطالب إذا كانت ضمن أوصاف الوظيفة، وهي ذات أهمية كبرى في مختلف درجات سلم العمل في المؤسسات الصناعية والتجارية وفي الوظائف التي يتطلب تنفيذها قدرة على الابتكار في العمل وفي العلاقات الصناعية والإنسانية بين الأفراد، وتظهر أهميتها بصفة خاصة في وظائف الإدارة العليا بالمؤسسات .

٩ ــ القابلية :

هناك تركيز كبير على هذه الصفة في عملية الاختيار خاصة عندما يتصل بتعيين المبتدئين في العمل والذين يحتاجون إلى متابعة وفهم واستيعاب برامج التدريب المقررة بالمؤسسة، والتي تعدهم إلى التدرج في سلم الوظائف وتؤكد للمؤسسة بناء وظائفها وإنتاجها على أساس إيجابي إنشائي مخطط لسنين عديدة لا يتوفر إقامته إذا لم تكن لدى طلاب الوظائف من بين المبتدئين القابلية للتدريب والتعليم والتدرج .

١٠ – المسؤولية :

المسؤولية كالمهارة من العوامل التي يعطى لها رقم عال في ترتيب الوظائف كما ظهر في الأبواب السابقة من هذا الكتاب ، وذلك لارتباطها الوثيق بالمعدات والآلات وبالأمن الصناعي وبعمليات التشطيب والإنتاج في المصانع . ولهـا نفس القيمة في الأعمال الأخرى غير الصناعية لارتباطها الوثيق بالحضور والغياب والتأخير وتأدية الواجبات ، وهي من القدرات التي تعمل المدارس على تربيتها وتطويرها في المراحل الابتدائية والثانوية للتعليم العام بين التلاميذ .

١١ – موقف المتقدم تجاه المؤسسة :

يأخذ القائم بعملية الاختيار اعتبارات هامـة تتعلق بموقف المتقدم نحو التوظيف فيحاول أن يكشف في بحثه في طلب المتقدم وفي التزكيات وخلال المقابلة عن أمور مثل :

١ – هل يسعى الطالب إلى هـذه الوظيفة لمجرد كسب عيشه دون طموح ؟

٢ – لماذا اختار هذه المؤسسة بل وهذه الوظيفة بالذات ؟

٣ – ما هو نشاطه الاجتماعي والسياسي في حياته العامة ؟

٤ – هل هو موظف طموح يسعى إلى الترقية ؟

٥ – ما هي نظرته إلى علاقة صاحب العمل بالعمال ؟

٦ – ما هي نظرته إلى علاقته بزملائه في المصنع ؟

٧ – ما هي المدة التي يعتزم أن تمتد إليها خدمته بالمؤسسة ؟

٨ ـ هل له من خبرته السابقة برنامج واضح إنشائي يزمع تنفيذه مساهمة منه في رفع شأن المؤسسة ورفع شأن نفسه ؟

كل هذه وغيرها أمثلة عديدة لأسئلة يجب أن يأخذها القائم بالاختيار في الاعتبار .

١٢ ـ الشخصية :

شخصية الموظف لها قدرها في نجاحه بين زملائه وهي مزيج عجيب من الخصائص والمميزات التي تلازم طالب الوظيفة والتي قد يكون لها صلة وثيقة بأوصاف الوظيفة الناتجة عن تحليلها المهني وبمتطلباتها من شاغلها . والشخصية ميزة صعبة التعريف عسرة القياس فهي مجموعة من العوامل التي تحدد وتبرز شخصية الفرد ، وقد يكون من بين هذه العوامل عوامل تحجب الشخصية الحقيقية كالخجل أو الرغبة في عدم الظهور وهي في مجموعها وفي تكاملها تمثل ميوله المسلكية والخلقية وتعبر عن ميوله وعاداته الفردية والاجتماعية .

وليس من السهل على القائم بعملية الاختيار أن يقيم شخصية الطالب بصورة حقيقية واقعية ، ذلك أن هذه الشخصية فردية واعية قد تمثل شخصاً لا يهتم بغير نفسه ولا يرث من المجتمع غير الكراهية وقد تمثل شخصاً يعي ما حوله من تفاعل ولا يستجيب أو يستجيب استجابة ضعيفة، وقد يكون شخصاً يتفاعل مع العوامل المحيطة به تفاعلاً يتدرج من مجرد الاستجابة إلى المبادرة والابتكار ، وقد تكون شخصية تأخذ ولا تعطي ، وقد ترتقى بحثاً وراء شخصية محمد صلى الله عليه وسلّم ، وشخصية باقي الأنبياء تأخذ من يد الله فضيلة يعطيها صاحبها لقومه ولا يسأل عنها جزاء ولا شكوراً .

فإذا روعيت هذه العوامل بحرص وعناية كأمثلة لعديد من الأمور التي يجب أن يراعيها القائم بعملية الاختيار والانتقاء فإن العامل المناسب قد يختار

للعمل المناسب ، وقد يكون هذا الاختيار مدعاة سرور له وللمؤسسة على السواء ، ويكون واجب المؤسسة عندئذ هو تقديمه الصحيح للعمل ورفع مستوى كفاءته عن طريق التدريب المهني الذي توضع برامجه داخل كل مؤسسة لتوافق حاجيات مختلف الوظائف التي تدخل في تنظيمها كما سيرد في البابين التاليين .

الباب السابع

تنظيم المؤسسة ووظائف الأفراد داخلها

يكاد يكون هناك إجماع بين المؤلفين في علم إدارة الأفراد على أن يُتبع باب الاختيار بباب التدريب ، وهو وضع طبيعي ومنطقي في سلسلة تفكير المؤلف .

وقبل البدء في شرح فلسفة وأهداف ومناهج التدريب التي تختلف بمختلف مستويات الوظائف داخل المؤسسة نرى أنه من الطبيعي أيضاً أن نأتي على وصف مختصر للمؤسسة ومستويات العمل بها ،ونقتصر هنا على النظر إليها من ناحية تكوينها الداخلي تاركين علاقاتها الخارجية بالحكومة والنقابات والاتحادات إلى باب آخر في الجزء الثاني من هذا الكتاب .

المؤسسة :

كيف تنظم المؤسسة ؟ وكيف تدار؟ وما هي العوامل التي تؤثر في إنتاجها وفي نجاحها وتقدمها ؟ والإجابات على مثل هذه الأسئلة تتوقف إلى حد كبير على نوع هذه المؤسسة . فهي قد تكون مؤسسة ذات نشاط اقتصادي أو مالي أو اجتماعي، وقد تهدف إلى كسب مالي كما أنها قد تكون مؤسسة للخدمة العامة لا تهدف إلى ربح مادي، وقد تكون أمثال هذه المؤسسات ملكيات فردية أو شركات يمولها عدد محدود من الأفراد برؤوس أموال متساوية أو مختلفة، وقد تكون شركات مساهمة يحدد القانون عدد أسهمها التي تطرح في سوق

العرض والطلب، وقد تكون مؤسسة تعاونية تهدف إلى زيادة حجم المبيعات زيادة قد ترجع إلى تخفيض في سعر الوحدة أو إلى البيع بالجملة أو إلى قيام المؤسسة نفسها بإنتاج وحدات تجارتها بطريقة تقلل من نفقات هذا الإنتاج .

وهناك الشركات غير المحددة والشركات المحددة بالضمانات أو بعدد أسهمها، وهناك المؤسسات التي تقوم على اتحاد لعدد من الشركات التي ترى في اتحادها نفعاً اقتصادياً أو اجتماعياً قد يرجع إلى تشابه إنتاجها، أو إلى تكامله، أو إلى الحاجة لاستخدام معدات الإنتاج ووسائله الحديثة التي قد تتوفر في إحدى الشركات ولا تتوفر في الأخرى . وهناك الشركات التي تتبع البلديات والأخرى التي تتبع الحكومة ، بل إن الحكومة نفسها في أي بلد ما قد ينظر إليها كشركة ذات نفع عام تقوم بعض وزاراتها التي تشرف على التعليم والصحة والشؤون الاجتماعية والأشغال بمجرد الخدمة العامة، كما تقوم بعض وزاراتها الأخرى على تجميع المال اللازم لإقامة مختلف المنشآت الاجتماعية .

وأمام هذه الألوان المختلفة للمؤسسة قد يكون من المفيد أن نقتصر على دراسة أحدها ، فإذا استثنينا المؤسسة الفردية التي تتطبع أعمالها بشخصية صاحبها ويتحدد نشاطها بإمكانياته المالية، علينا أن نلقي نظرة فاحصة ماسحة على مختلف المؤسسات المصرفية التي رفع قانون ١٩٦٧ عدد شركائها في إنجلترا إلى عشرين كما حرمه على شركات المحاسبة والمحاماة وتجارة الأسهم ، وعلى الشركات ذات رأس المال المحدد التي قامت بإنجلترا وفق قانون عام ١٨٥٥ بعد نزاع طويل الأمد ، وكان لقيامها الأثر الفعال في النهوض بالنشاط الاقتصادي والاجتماعي بل وفي قيام الرأسمالية في العالم ، وقد تلا ذلك قيام الشركات المساهمة المتحدة وما ينطوي تحتها من عمليات استخدام لأعداد كبيرة من الأفراد واستثمار لرؤوس أموال ضخمة وإمكانيات ومعدات وفيرة وإنتاج ضخم لخدمة المستهلك ، ولأمثال هذه الشركات القدرة على تكييف مستوى

المعيشة بل على تغيير أساليب الحياة في المجتمع ، وذلك بما قد تستخدمه من خامات حديثة وما تنتجه من سلع قد يترتب عليها القضاء على سلع أخرى وتغيير الكثير من الطرق العادية المتبعة في الصناعة أو الزراعة أو التجارة أو الحياة المنزلية .

وسنأخذ الشركة المساهمة المتحدة مثالاً لأنها تشابه كثيراً الجمعيات التعاونية والمؤسسات الأهلية ممّا يعطي دراستها صفة عامة .

قيام المؤسسة :

تحدد الشركة مع جهات الاختصاص الحد الأعلى لرأس مالها ثم تعلن عن قيامها وعن أسماء الأعضاء الذين يقومون على تكوينها، وتعرض في السوق أسهمها موضحة القيمة الاسمية للسهم الواحد وطرق ومصدر شرائه ، فإذا اشترى شخص ما عدداً قدره س من الأسهم وكانت القيمة الاسمية للسهم الواحد ص وحدة مالية كان لهذا الشخص رأسمال في الشركة قدره س ص وحدة مالية .

فإذا نفذت مبيعات الأسهم وجمعت الشركة رأس مالها المحدد وأتمت إجراءات تسجيلها كانت لها شخصيتها الاعتبارية أمام القانون، وهي شخصية اعترف بها القانون بإنجلترا في نهاية القرن التاسع عشر على أثر حكم المحكمة في قضية سالومون عام ١٨٩٧ م الذي بني على اعتبار الشركة ذات شخصية معنوية قانونية مستقلة ومنفصلة عن شخصية القائمين على تنظيمها أو على إدارة أعمالها . ولهذا الحكم أهمية كبرى في نواحٍ متعددة منها :

١ — التمييز بين الشركة كطرف وأعضاء مجلس إدارتها ومساهميها كطرف آخر ، فقد يكون أحد الطرفين مديناً والآخر غير مدين .

٢ — إعطاء الحق لأي مساهم في شركة ما أن يكون مساهماً أو مديراً لشركة

أخرى أو صاحب مؤسسة تجارية أخرى .

٣ – الإبقاء على شخصيتها القانونية حتى لو فقدت قوتها العاملة بل وإنتاجها ، ذلك أنها تعتبر في نظر القانون مجموعة من الأشخاص اجتمعوا تحت ظروف معينة لمتابعة أهداف معينة في صورة جماعية قد تتغير أجزاؤها دون أن يتأثر استمرار قيام الشركة نفسها .

والشخصية المعنوية للشركة تعطيها حقوقاً وواجبات ومزايا وقوة ، فهي تحاكم وتحاكم باسمها وبشخصيتها الفريدة التي يمنحها إياها القانون ، وهي مع ذلك تبقى منشأة غير طبيعية لا يجري في عروقها دم ، لا تعمل ما لم يكن لديها أشخاص حقيقيون يعملون ويقررون باسمها، مما دعا إلى قيام نظريات خيالية وأخرى معنوية لا مجال لتحليلها هنا قصد بها تحديد معنى ونطاق عمل الشخصية المعنوية للشركة .

قيام الشركة :

يجب ألا يقل عدد أعضاء الشركة الخاصة عن اثنين وأعضاء الشركة العامة عن سبعة ، وأن يكون كل منهم مساهماً في الشركة، وأن يضع اسمه في إعلان تأسيسها الذي يحدد أهدافها وينظم علاقتها بالغير ويحدد اسمها ومقر نشاطها وقيمة رأس مالها وعدد وقيمة الأسهم المصرح بها وأن يقيد كل ذلك بالسجل التجاري .

ويتلو ذلك وضع الوثيقة التي تحدد علاقة الشركة بمساهميها، وتضع نظام إدارتها وسلطات المديرين ونظام تعيينهم وفصلهم وحقوق المساهمين ،ومتى تم ذلك كله كان أول عمل للشركة هو عقد اجتماع عام لمؤسسيها قد يسمى (الجمعية العمومية لمساهمي الشركة) وهي أكبر سلطة تشريعية في الشركة تؤخذ قراراتها بطريق التصويت وتكون هذه القرارات نهائية .

ولعل أول قرارات الجمعية العمومية لمساهمي الشركة في جلستها الأولى هو تعيين مجلس إدارة الشركة وتحديد سلطاته وسلطات مدير الشركة الذي قد يعين من الخارج وقد يكون عضواً منتدباً من مجلس الإدارة ، ومن المسلم به أن مجلس الإدارة والمديرين يعملون جميعاً باسم الجمعية العمومية لمساهمي الشركة في حدود السلطات المخولة لهم .

وسنأتي هنا على وصف مختصر لمختلف الوظائف :

المديرون :

يقف مديرو الشركة بين مساهميها وموظفيها ، وهم في مثل هذا الوضع المركزي قادرون على الإلمام بشؤون الشركة من النواحي التنظيمية والمالية والإنتاجية ، يخططون سياسة العمل ويشرفون على حسن تنفيذه ويرفعون تقاريرهم من آن إلى آخر إلى الجمعية العمومية للمساهمين أو إلى مجلس الإدارة .

والمديرون على نوعين ، فهناك المدير الذي يقتصر عمله على الإشراف العام على سياسة المؤسسة وتخطيط برامجها وتقرير الأهداف الرئيسية التي يجب تحقيقها والتأكد من أن المؤسسة تسير في الطريق الذي رسم لها .

كما أن هناك المدير الذي قد يتصف عمله بالصفة التنفيذية ، فهو يشرف على تنفيذ العمليات في المؤسسة وعلى القوة العاملة والمعدات والخامات التي تستعمل في الإنتاج ، وعمل المدير التنفيذي يومي .

وظائف مجلس إدارة المؤسسة :

١ ــ وضع سياسة المؤسسة التي تتحدد في ضوئها مختلف القرارات التي تتخذ على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة ، وتنص سياسة المؤسسة على أهدافها والطرق التي تستخدم للوصول إليها .

وقد يكون للمؤسسة أكثر من سياسة واحدة تتصل إحداها بعملية الإنتاج وأخرى بالتسويق وأخرى بالتمويل وأخرى بالبحوث وأخرى بالتقييم وأخرى بالعلاقات الصناعية ، كما قد يكون لكل من هذه السياسات مدير تنفيذي مسؤول كما هو الحال في شركة أرامكو للبترول حالياً . وتكون سياسة المؤسسة في هذه الحالة هي مجموعة سياسات توضع للأوجه المختلفة التي تتصل بنشاط المؤسسة .

ويجب أن يراجع مجلس الإدارة سياسته في مختلف نواحي نشاط المؤسسة من آن إلى آخر ويدخل عليها ما يراه لازماً من تعديلات ، لذلك يجب أن تتصف هذه السياسة بالثبات والمرونة في وقت واحد بحيث يحقق ثباتها استمرار العمل بالمؤسسة، وتحقق مرونتها الاستجابة لما قد يحدث من تغيير اضطراري بعد تفكير طويل وبحث عميق مبني على تحليل دقيق لموقف السياسة .

وعند وضع سياسة المؤسسة يجب أن تؤخذ في الاعتبار القواعد الأولية الآتية :

١ ـ أن تكون السياسة واقعية عملية تؤدي إلى العمل الإيجابي .

٢ ـ أن تكون متفقة مع السياسة العامة التي قد يكون سبق وضعها للمؤسسة ، فإن اختلفت وجب تعليل ذلك .

٣ ـ أن تكون مفهومة للمدير التنفيذي والمقدم والعامل على السواء .

٤ ـ أن تكون هذه السياسة مقبولة لدى منفذيها وأن يؤخذ رأيهم في وضعها، ذلك أن فرض سياسة غير مقبولة على منفذيها قد يؤدي إلى أسوإ النتائج، وأن اشتراك المدير التنفيذي في وضعها أمر ضروري لمواجهة مسؤوليته في تنفيذها ولما قد يقدمه لمجلس الإدارة من معلومات وخبرات تتصل بعمله . وتجري بعض المؤسسات على وضع أسئلة استقصائية توجه للعمال أنفسهم لأخذ آرائهم في الاعتبار عند وضع سياسة المؤسسة .

٢ ـ ضبط عملية المؤسسة وتمويلها :

يقع الكثير من العمليات التي تؤدى داخل المؤسسة في نطاق العاملين دون مستوى مجلس الإدارة بعد أن يقوم هذا المجلس بتحديد مشروعات المؤسسة ورسم سياسة تنفيذها والتأكد من أن المؤسسة في مشروعاتها هذه وفي طرق تنفيذها ستصل إلى الأهداف التي وضعت لها . ويقوم المجلس إلى حد معين بالإشراف المباشر على موظفي المؤسسة من ناحية عددهم ونوع العمل الذي يؤدونه ، وتوزيعهم على مختلف العمليات، وأجرهم وساعات عملهم ، كما يقوم أيضاً بالإشراف على ممتلكات المؤسسة ومعداتها التي تستخدمها ، وعلى الخامات التي تستعملها وعلى النقل والآلات، وعلى الإنتاج وسعر الإنتاج، وفوق كل شيء على مالية المؤسسة وخاصة فيما يتصل بالربح، وهي تقرر نسبة الربح المنتظر إلى رأس المال المستثمر ، وتحاول تحقيق هذه النسبة ، وقد لا تتساوى هذه النسبة في مختلف أجزاء المؤسسة وقد تتغير وفق ظروف سوق العرض والطلب مما يتطلب من مجلس الإدارة عيناً بصيرة وبعد نظر عند اتخاذ قرارات قد تتصف أحياناً بالخطورة أو الشجاعة وأحياناً أخرى بالجبن أو الجمود . ومجلس الإدارة هو المسؤول الأول عن مالية المؤسسة فيما يتصل باستثمار رأس مالها وحجم الربح ومقدار ما يحجز منه للتجديد وللمشروعات وحجم الاحتياطي ، ثم ما يوزع على المساهمين . وقد يأخذ المجلس قراراته في ذلك مباشرة ، أو يرجع إلى الجمعية العمومية عند الضرورة . ويقرر مجلس الإدارة في جميع الحالات أن الحكم على نجاح المؤسسة أو فشلها يبنى على أساس ربحها وقيمة أسهمها في السوق .

رئيس مجلس الإدارة :

بمجرد تكوين مجلس إدارة المؤسسة يقوم هذا المجلس بانتخاب أحد أعضائه رئيساً للمجلس وتكون من مهام وظيفته :

١ — إعداد جداول أعمال جلسات المجلس .

٢ — دعوة المجلس للانعقاد في الدورات العادية .

٣ — رئاسة جلسات المجلس .

٤ — رئاسة الجمعية العمومية للمساهمين عند انعقادها .

٥ — الاتصال بالهيئات الخارجية في المسائل التي تتعلق بالعمل أو بشؤون اجتماعية لتهيئة جو من العلاقات الإنسانية الطيبة بين الشركة والأوساط المحيطة بها .

وتعتبر كفاءة رئيس مجلس الإدارة في القيام بعملية الاتصال بالهيئات الخارجية أهم صفة تؤخذ في الاعتبار عند اختياره لشغل هذا المنصب، لذلك وجب أن تكون شخصيته قوية الحجة قادرة على اكتساب احترام الغير عن طريق العلاقات الإنسانية الطيبة وما يلازمها من صدق في القول وعدالة في الحكم وأمانة في الهدف ، وهي وغيرها من مثيلاتها صفات يجب أن تتوفر بالكامل في من كان له أن يتكلم باسم المؤسسة، وتظهر أهميتها بصفة خاصة في حالة المؤسسات الاجتماعية التي لا تهدف إلى نفع مالي . ويحضر إلى ذهن الكاتب مؤسسة تعليمية في إنجلترا تعد طلابها لدخول الجامعات خصصت نسبة محترمة من مقاعد طلابها سنوياً ليشغلها طلاب من البلاد النامية في إفريقيا وآسيا يختارون للدراسة بها مجاناً، ويرأس مجلس إدارة هذه المؤسسة عضو من الأسرة المالكة له شخصية ظهرت قوتها أثناء الحرب العظمى، وقد قدرت التبرعات السنوية التي ترد إلى هذه المؤسسة باسم رئيسها بما يزيد عن ثلاثة ملايين من

الجنيهات خلال الأعوام الخمسة الأخيرة . ولم يقتصر ما قدمته هذه الشخصية إلى المؤسسة على النفع المادي بل كان لما اتصف به من حب للإنسانية وميل لنشر السلام في العالم أن استقبله رؤساء مختلف حكومات العالم استقبالاً رائعاً كان هدفه في كل حالة العمل على تأسيس فروع مركزية دولية للمؤسسة تعمل لنفس الهدف الذي يعمل له في مؤسسته الرئيسية .

المدير التنفيذي :

كثيراً ما كانت التعاريف مثار شك في محتوياتها عندما تقصر عن تأدية الغرض المقصود منها . وتعريف وظيفة المدير التنفيذي في مؤسسة ما مثال واضح لذلك ، فإذا عرف بأنه الشخص الذي يشرف على ممتلكات المؤسسة المادية والإنسانية وعلى العمليات التي تقوم داخلها قصر التعريف عن فصل وظيفته عن وظيفة المقدم داخل المصنع ، ذلك أن المقدم مدير في قسمه يرعى معداته والقوة العاملة تحت إشرافه وإنتاجها ، ويتوقف نجاحه أو فشله على حسن علاقاته بعماله وإدارته للعمليات التي يشرف عليها .

لذلك اختلف الكتاب في تعريف هذه الوظيفة، واتصفت مختلف التعاريف التي وضعت لذلك إما بالقصور عن حصر جميع الأعمال التي تدخل في هذه الوظيفة أو بالشمول فيما قد تتصف به وظائف أخرى .

وهناك تعاريف عديدة وضع بعضها على أساس النظرية الاقتصادية للمؤسسة وصفت المدير التنفيذي بأنه الشخص الذي يعمل على تحقيق نهاية عظمى للربح بالمؤسسة ، وأخرى بنيت على أساس علاقاته الصناعية والإنسانية التي قد تضطره أحياناً إلى تفضيل تأكيد حسن سير العمل على تحقيق نهاية عظمى للربح .

وقد لجأ (هنري فايول) في كتابه (علم الإدارة العامة والإدارة الصناعية) إلى تصنيف العمليات التي تدخل في نطاق عمل المدير التنفيذي فعرفه بأنه

الشخص الذي يملك حق إصدار الأوامر إلى مرؤوسيه ويحمل مسؤولية تخطيط وتنظيم وتنسيق وضبط أعمالهم .

ولم يسلم مثل هذا التعريف من نقد بعض الكتاب فقد رأى فيه البعض خلطاً بين التنظيم والتخطيط إذ اعتبر الأول جزءاً من الثاني، كما اعتبر البعض الآخر أن التنسيق جزء من الضبط ، كما رأى كتاب آخرون أن في مثل هذا التعريف خلطاً تبدو صورته واضحة في المؤسسات الكبرى التي يضطرها حجم عملها إلى إنشاء وظائف عديدة بالإدارة التنفيذية، فيكون بها مدير للتخطيط وآخر للعلاقات الصناعية وآخر للإنتاج وآخر للمبيعات .

ومع ذلك فقد لقي تعريف فايول قبولاً في دوائر الصناعة لما اتصف به من شمول محدود ومن استثناء لعمليات أخرى هي في الواقع من اختصاص أشخاص آخرين بالمؤسسة .

وفي الباب السابع والعشرين من كتاب (بيتر دراكر) الذي ألفه عام ١٩٥٥ ونشرته مؤسسة (هاينمان) وعنوانه (الخبرة في الإدارة) وضع المؤلف خمسة موضوعات اعتبرها أساسية في عمل المدير التنفيذي وهي :

١ — وضع الأهداف .
٢ — تنظيم وتنسيق وحدات العمل داخل المؤسسة واختيار من يقومون به .
٣ — بث روح العمل وتنمية المهارات ووضع محفزات ذلك .
٤ — النشر والإعلام .
٥ — تقييم الإنتاج في كل وحدة على حدتها وفي المؤسسة كوحدة متكاملة .

ويعتبر بعض الناقدين أن في وضع هذه النقاط الخمس خلطاً بين مهام المدير التنفيذي والمدير العام للمؤسسة أو عضو مجلس إدارتها المنتدب بل وأعمال مجلس الإدارة نفسه .

وفي بحث نشره (ولفرد براون) عام ١٩٦٥ في موضوع التنظيم كعلم

قسم المؤلف أعمال المؤسسة إلى قسمين : أحدهما يتأتى تنفيذه دون الحاجة إلى مرؤوسين بينما يحتاج حجم العمل ومواصفاته في القسم الآخر إلى مساعدين ومرؤوسين لمن يقوم به، ويقصر الإدارة التنفيذية على مثل هذا النوع من العمل . والمدير التنفيذي في مثل هذه الحالة يشرف على أعمال مساعديه ويكون في نفس الوقت مسؤولاً أمام رؤسائه كالمدير العام أو مجلس الإدارة . ويعمل في نطاق السياسة التي توضع لإدارة المؤسسة بصورة عامة، وهو في وظيفته هذه يحتاج إلى حرية تامة في اختيار مرؤوسيه بطريقة تحقق له الوصول إلى أهداف المؤسسة . وقد وضع المؤلف خمسة أسئلة يوجهها المرء إلى نفسه إذا أراد أن يعرف ما إذا كان شخص ما مديراً تنفيذياً ، وهي :

١ ــ هل تزيد مسؤولية هذا الشخص بحيث لا يتأتى له القيام بها منفرداً ؟

٢ ــ هل هو مسؤول عن أعمال أشخاص آخرين ؟

٣ ــ هل له سلطة الاعتراض على تعيين مرؤوسيه المباشرين وهل له حرية اختيارهم ؟

٤ ــ هل له سلطة فصل مرؤوس مباشر له ؟

٥ ــ هل له حرية تقييم أعمال مرؤوسيه وتحديد مكافآتهم الفرقية ؟

ويقول (براون) إنه إذا أمكن الإجابة على هذه الأسئلة بكلمة (نعم) كان هذا الشخص مديراً تنفيذياً . وعرف المدير التنفيذي بأنه شخص له حق تعيين موظفين وتحديد أعمالهم وتقييمها ووضع برامج تدريبهم وتحديد أجورهم وجزائهم مع بقائه مسؤولاً أمام رؤساء له .

وتجد نقاط (براون) الخمس قبولاً لدى الكثير من الدوائر التي تهتم بشؤون إدارة الأفراد، ويعترض البعض على حرية المدير التنفيذي في فصل مرؤوسيه بقرار فردي وذلك في ضوء ما وضعته القوانين الدولية واتفاقيات مكتب العمل الدولي خاصاً بحماية العامل ضد الفصل التعسفي دون المرور

بالإجراءات القانونية التي وضعت لذلك .

وتختلف درجة المدير التنفيذي داخل المؤسسة الواحدة، فقد تكون درجة أولى أو ثانية أو ثالثة وفق حجم العمل والسلطة الممنوحة لشاغل كل من هذه الدرجات ونوع العمل الذي تختص به كل درجة، وقد أجرى (هورن) ، (لبتون) تحليلاً قياسياً للوقت الذي يصرفه المديرون من الدرجة الثانية في مختلف العمليات الآتية :

١ – تحديد الأهداف القريبة والبعيدة المدى ورسم سياسة المؤسسة في المستقبل، ولنرمز إلى ذلك بحرف (ش) .

٢ – التنظيم وخلق الجو الصالح لوضع خطط العمل موضع التنفيذ وتحقيق الأهداف القريبة ، ولنرمز إلى ذلك بحرف (ص) .

٣ – تنسيق العمل داخل الوحدة ولنرمز له بحرف (ع) .

٤ ضبط الإمكانيات المادية والبشرية بمختلف الطرق الفنية وبصفة مستمرة، ولنرمز له بحرف (ف) .

والجدول الآتي يوضح النسبة المئوية للوقت الذي يصرفه المدير التنفيذي من الدرجة الثانية في كل من هذه العمليات الأربع التي تتصف بأنها من صميم عمل الإدارة التنفيذية .

توزيع وقت الإدارة

الوظيفة	س	ص	ع	ف
مدير الإنتاج	٪٣٣	٪٢٨	٪١٩	٪٢٠
مدير المبيعات	٪١٧	٪٢١	٪١٦	٪٤٦
مدير إدارة الأفراد	٪١٤	٪١٥	٪١٨	٪٥٣
المدير الإداري والمالي	٪١٥	٪١٠	٪١٥	٪٦٠

ويدل هذا التحليل الرقمي على أن الإدارة تصرف معظم وقتها في العمليات الثلاث الأخيرة ، وأن عمليات تحديد الأهداف ورسم سياسة المستقبل تبقى في أيدي الإدارة التنفيذية العليا .

وظيفة المقدم أو المشرف :

يلاقي تعريف المقدم والمشرف نقداً واختلافاً يشابهان ما لاقته تعاريف (فايول) وغيره لوظيفة المدير التنفيذي ، فالمقدم هو شخص عرف بهذا الاسم في ميادين الصناعة والبناء منذ أمد طويل ، والمشرف لفظ يستخدم في المكاتب ومؤسسات الخدمات ، ويزداد استخدام لفظ المشرف يوماً بعد يوم في مختلف المهن وذلك لتفوق الأوصاف المهنية ومركز الوظيفة في ميدان العمل .

على أن الصناعة لا تقتصر على المشرف والمقدم، فهناك أسماء عديدة تعطى لأشخاص في مختلف الوظائف كالمقدم الأول والمقدم الثاني والمشرف الأول والمشرف الثاني والملاحظ الأول والملاحظ الثاني ، وهناك أسماء تعطى في صناعات معينة كصناعة التنجيم، ووظائف هؤلاء جميعاً تختلف قليلاً أو أكثر في أوصافها المهنية من صناعة إلى صناعة أخرى بل من قسم إلى قسم آخر داخل الصناعة الواحدة ، ويؤدي تحليل أمثال هذه الوظائف داخل كل صناعة وداخل الصناعة الواحدة في مختلف أقسامها إلى شرح طويل ، لذلك نقتصر هنا على وظائف الأفراد المسؤولين عن أعمال غيرهم ممّن لا تتصف أعمالهم بمسؤوليات مشابهة لأوصاف وظيفة المسؤول، أو كانت أعمالهم فردية تنتهي بمجهودهم الشخصي . لذلك يقف المقدم والمشرف في أعلى درجات سلم الوظائف بالنسبة لوظائف العامل والبائع والكاتب وكاتب الآلة .

ويرجع مصدر ما هو معروف عن أعمال المقدم إلى الصناعة وخاصة الصناعات الهندسية والبناء ، وفي ضوء متطلبات العمل بمثل هذه الصناعات

يتأتى تقسيم أعمال المقدم إلى المجموعات الآتية التي قد تقع مسؤولية المقدم على إحداها . والمجموعات هي :

١ – تخطيط وتنظيم نشاط أفراد المجموعة .

٢ – الإشراف على أعمال مرؤوسيه وتصحيح المعوج منها وضبط العمليات .

٣ – إعطاء المعلومات الفنية ومساعدة أفراد المجموعة على حل المشاكل التي قد تواجه الصناعة داخل الوحدة .

٤ – التفتيش على الآلات والمعدات وحصر الخامات والإنتاج كمّاً وكيفاً .

٥ – مواجهة ما قد يحدث من نقص في الإمدادات أو من حوادث أو خلل في سير معدات الإنتاج .

٦ – تأدية الوظائف الإدارية والكتابية التي تتعلق بالسجلات ، وإعداد التقارير ، وتجميع المعلومات اللازمة لعمل المديرين .

٧ – معالجة مشاكل الأفراد وكل ما يتصل بالعلاقات الصناعية .

٨ – المحافظة على العلاقات التي تقوم بين مجموعته وباقي مجموعات المؤسسة ، وخاصة ما يتصل منها بالعلاقات مع رؤسائه المباشرين والمشرفين على الوحدات الأخرى وموظفيها الكتابيين والأخصائيين في مختلف الموضوعات .

وفي ضوء هذا التقسيم الذي يضع المقدم موضع المسؤول المباشر عن أعمال الآخرين قد يؤدي تعريف فايول لوظيفة المدير التنفيذي إلى وضع المشرف والمقدم في صفوف المديرين . وقد اعتبر معهد المشرفين الصناعيين في انجلترا وظيفة المقدم وظيفة تنفيذية ، واعتبرتها جمعية رعاية الصناعة في انجلترا وظيفة إدارية ، وفي المؤسسات الصناعية الكبرى ذات الإنتاج الكبير الحجم والنوع يعامل المشرف أو المقدم معاملة المدير من الدرجة الثانية وتفتح له أبواب الترقي إلى وظائف أعلى .

ويعتبر ج . م . فريزر و ج . م . بردجز في كتابهما عن أعمال المشرف الصناعي الذي صدر عام ١٩٦٤ أنه من الأفضل ألاّ يوضع المشرف أو المقدم في صفوف المديرين ، كما أنهما لا يوضعان في صفوف العمال ، وإنما يجب أن يأخذا وضعهما في وظائف محددة بين الواحدة والأخرى .

وقد وصف كتّاب آخرون المقدم بأنه مندوب الإدارة أو مساعدٌ للمدير يترجم سياسة الإدارة إلى قرارات عملية تتخذ وتنفذ داخل المؤسسة .

وترجع كل هذه الاختلافات إلى محيط عمل المقدم أو المشرف فهو يجد نفسه طوراً في عشيرة المديرين ، وطوراً آخر في عشيرة العمال ، وأحياناً بين زملائه من المشرفين ، وكثيراً ما يأخذ وضعاً وسطياً يكون فيه هدفاً لكل من المديرين والعمال دون أن يكون يوماً ما واحداً منهما .

التغيرات التي حدثت في سلطات المقدم :

يعتقد الكثير من الكتّاب أن سلطة المقدم قد قلّت وأن المحفزات الحقيقية لهذه الوظيفة قد نقصت ولم تعد جذابة كما كانت من قبل . على أن هذا التغير لم يحدث فجأة ولم يتأثر به جميع المقدمين ، فقد كان تغيراً بطيئاً خلال عشرات السنين ، ولم يظهر جديّاً قبل عام ١٩٤٥ حين بدأت العلاقات الإنسانية وميادين التخصص داخل المؤسسة الواحدة تأخذ مكانها . ومنذ ذلك الوقت فقد بعض المقدمين كلياً أو جزئياً سلطتهم المطلقة في تعيين وفصل مرؤوسيهم ، وانتقلت هذه السلطة إلى أيدي المديرين أو إلى إدارة الأفراد أو كلاهما معاً ، وبقي رأي المقدم استشارياً يؤخذ به بقدر الإمكان . وفي الصناعات الكبرى التي بنيت على مستوى إقتصادي عالٍ بعد انتهاء الحرب العظمى ظهرت حركات عمالية بعيدة الأثر جعلت بعض الإجراءات التأديبية عديمة الأثر ، فالتهديد بالفصل لم يعد عاملاً فعالاً بل إن قرار الفصل نفسه قد فقد هيبته فيما يراه من إجراءات

هي حالياً من حقوق العمال يستعملونها لكسر مثل هذا القرار أمام محاكم العمل ودور القضاء .

ويلاحظ اليوم أن السلطات المطلقة التي سادت قبل عام ١٩٤٥ قد ضعف أثرها وقل استخدامها، وأنها قد استبدلت فعلاً بإجراءات أخرى تعتبر في يومنا هذا أكثر فاعلية وأقرب إلى أثر وأهداف العلاقات الإنسانية الصالحة مثل عمليات التوفيق والمساومة الجماعية والتحكيم التي نراها تسود الصناعة حالياً على أثر الاتفاقات الدولية التي وضعها مكتب العمل الدولي وأقرها مجلس إدارته الذي يجتمع سنوياً ويضم ممثلين للحكومات وللعمال ولأصحاب العمل بأعداد متساوية . ولم يعد خافياً أن سوق العرض والطلب في مختلف الوظائف داخل المؤسسة له أثره الفعال في معالجة مشاكل العمال .

ومهما تنوعت الأسباب فإن مركز المقدم أو المشرف قد تأثر كثيراً بحكم صلته المباشرة بالعمال ، وبحكم التوسع الضخم والتنوع الذي حدث في ميدان التخديم . ذلك أنه رغم صعوبة إمكان إيراد إحصاءات رقمية عن ذلك هنا فإن هناك علائم ظاهرة توضح الفرق الكبير بين مستوى ونوع عمليات التخديم حتى عام ١٩٣٩ وبعد عام ١٩٤٥ وإن معدل الدوران في ميدان العمل قد زاد زيادة كبيرة بين هذين التاريخين . ولا شك أن لمثل هذه الزيادة في معدل الدوران أثرها الواضح في عمل المقدم ومسؤوليته نحو تجنيد القوة العاملة وتقديمها للعمل وتدريبها . وكثيراً ما ترجع هذه الزيادة في معدل الدوران إلى عوامل اجتماعية واقتصادية تخرج عن نطاق عمل المقدم أو المشرف .

ومن العوامل الأخرى التي أثرت في مركز المقدم والمشرف اضطراد نمو قوة النقابات والاتحادات العمالية ، ذلك أن مثل هذه القوة قد أثرت كثيراً في سلطة المقدم على العامل وأضعفت مركزه تجاه ما قد يلاحظ من نقص في كفاية الإنتاج أو طريقة التنفيذ أو الإهمال في استخدام الآلات ، وهو كثيراً

ما يكون في موضع حرج إزاء حساسية القواعد التي تبنى عليها عمليات المساومة الجماعية وفض النزاع والذي قد يترتب على الإخلال بها وعدم اتباع حرفيتها الكثير من المتاعب .

وقد تأثر مركز المقدم والمشرف أيضاً بالضغط الذي تحدثه تجمعات العمال، وهو نوع من الضغط قد يختلف عن ضغط رؤسائه من المديرين ولكنه لا يقل عنه ، وهو في مركزه كمقدم أضعف كنقابي من مرؤوسيه العمال . ولعل السويد هي إحدى البلاد القليلة العدد التي تقوم بها نقابة قوية للمقدمين والمشرفين ، وفيما عدا هذا العدد القليل من البلاد التي تقدم نقابة للمقدمين فإن مركز المقدم حقاً ضعيف . فهو يدافع عن نفسه ضد ضغط العمال من ناحية وضد ضغط الإدارة من ناحية أخرى . وقد أتى و . ج مكارثي في كتابه عن دور أمين سر النقابات في معالجة الأمور التي تتصل بالعلاقات الصناعية على أمثلة عديدة من الصعوبات التي يلقاها المقدم في تأديته لعمله، منها ما يحدث عادة من التجاء العامل إلى نقابته يشكو مقدمه لسبب ما ، وما يترتب عليه من اتصال أمين سر النقابة رأساً بمديري المؤسسة دون الرجوع إلى المقدم ، وهو وضع يختلف اختلافاً تاماً عمّا جرى عليه العرف من قبل من تقدم العامل بشكواه رأساً إلى المقدم. وعندما يحدث مثل هذا التدخل من النقابة فإن مركز المقدم يضعف وعلاقاته بمرؤوسيه تسوء . وقد شجع على قيام مثل هذه الأوضاع ما ظهر أحياناً من رغبة المديرين في فتح أبواب مكاتبهم واسعة لقبول شكاوى العمال وفضها فوراً بقرار منهم دون الرجوع إلى المقدم لإشباع رغبتهم في وقف وخمد مظاهر النزاع وإعلاء راية السلام .

كما تأثر مركز المقدم أيضاً بالتطورات التي حدثت أخيراً في ميدان الصناعة والتكنولوجيا وما ترتب عليها من حاجة إلى مهارات خاصة يجب أن تتوفر لدى مرؤوسيه ، يقابلها ارتفاع مناسب كمّاً وكيفاً في مهارات المقدم نفسه ، ففي

المؤسسات التي تنتج بالوحدة ، والأخرى التي يتوقف إنتاجها على حجم الطلب ، قد احتفظ المقدم بمركزه . وعلى العكس فقد فقد الكثير من سلطته ومن ميادين نفوذه في المصانع الكبرى التي تخلت عن الطرق التقليدية في الإنتاج ، وطبقت طرق الإنتاج الآلي . ففي صناعات السيارات وتركيب أجهزة التليفون ، كثيراً ما تتوتر العلاقات بين المقدم والعامل . ذلك أن عمل العامل على شريط الإنتاج الآلي يتابع حركة الشريط ويأخذ سرعته التي تمليها الآلات الدافعة للشريط وتجري أعماله بصورة تكرارية لا تحتاج إلى أكثر من الحد الأدنى للمهارة ، فيجزأ العمل إلى عدد كبير من العمليات التي تأخذ طابعاً محدداً لا يستدعي أكثر من مجرد الملاحظة والرعاية ، ممّا يدعو إلى عدم إشباع رغبة العامل وقلقه وخلق مشاكل نفسية يواجهها المقدم . وقد تدعو حدة المنافسة في سوق السلع أحياناً إلى تبسيط عمل الأفراد والإكثار من الاعتماد على الآلة نفسها إلى درجة أن يصبح المقدم رئيساً لمجموعة أفراد نصف مهرة يشعرون أنه يمكن استبدالهم في أي وقت بغيرهم أو كمجرد آلة ميكانيكية، بل إن الحالة قد تتطور إلى صورة تعطي المقدم نفسه نفس الشعور بالقلق الذي يصاحب إمكان استبداله بآلة ميكانيكية. وبالإضافة إلى شعور القلق الذي تحدثه هذه الصورة من الإنتاج الآلي فإن بعض الظروف السلبية للعمل كغياب العامل تسبب الكثير من المشاكل التي يجب أن يواجهها المقدم في تأكيد استمرار العمل على شريط الإنتاج .

على أن جميع أوضاع المقدمين لا تأخذ هذه الصورة الحالكة الظلام ، فما زال هناك الكثير من المقدمين ذوي السلطة الفعالة الذين يتمتعون باحترام مرؤوسيهم ويكون لاتجاههم ومميزاتهم وعلاقاتهم الإنسانية أثراً فعالاً في جلب الرضا والارتياح النفسي لأفراد المجموعات التي يرأسونها .

وهناك ستة عوامل مميزة للاتجاهات التي يتخذها المقدم الناجح وهي :

١ ــ الإشراف المباشر والمتواصل مما يخلق صلة شخصية بينه وبين مرؤوسيه

بخلاف ما قد يترتب على الاعتماد على التقارير أو على ملاحظة مندوب عنه يقوم بالإشراف والرقابة، وهو في عمله هذا يصدر تعليماته المفصلة للأفراد ويتعقب أعمالهم بسلاسة ولطف، يصحح ما قد يشعرون به من حرمان في استعمال حريتهم في اختيار طريقة أداء عملهم، فهو لا ينتظر أن يأتي إليه العامل طالباً مساعدته وإنما يتوجه إليه شخصياً مرشداً ومصححاً لما قد يكون هناك من خطأ في العمل. ورغم ذلك فقد دلت بعض الإحصاءات التي عملت في إحدى شركات التأمين في أمريكا وفي إدارة التليفزيونات في السويد أن الإشراف المباشر عملية تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للأفراد وتقلل من روح الرضى والارتياح التي يجب أن تسود المرؤوسين.

٢ - درجة الحرية التي يمنحها لأفراد الجماعة. دلّت التجارب والإحصاءات التي عملت داخل مؤسسات تسود مقدميها روح الديمقراطية التي تسمح بإعطاء المرؤوسين قدراً معقولاً من حرية التصرف في إنجاز أعمالهم على سيادة روح الجماعة بين أفراد الوحدة، ومثل هذا المقدم يناقش مرؤوسيه بحرية ويستمع لآرائهم ويأخذها في الاعتبار عند وضع أوامر التنفيذ، ويشرح لهم الأسباب التي دعته إلى وضع أوامره بالصورة التي اتخذها.

٣ - مقدار ضغطه على مرؤوسيه للحصول على نهاية عظمى للإنتاج. وهي صفة قد تسيء إلى الروح المعنوية وتصف العامل بالتعقيد النفسي كشخص تركزت أفكاره في الإنتاج. وقد تضطره إلى ذلك طبيعة العمل والأوامر التي تصدر إليه من رئاسته لتحقيق سياسة موضوعة للإنتاج وضبط العمليات، وهو يكون بذلك منفذاً لسياسة غيره. وقد دلت التجارب على أن هناك علاقة مباشرة بين طريقة عمل المقدم وحجم الإنتاج، وأن الإشراف العام غير المركز يرفع الروح المعنوية ويزيد من حجم إنتاجهم ويقلل إن لم يمنع الكثير من العوامل السلبية كالغياب والتأخير.

٤ – مقدار مساهمته في رعاية شؤون مرؤوسيه . ولا يقتصر ذلك على إعطاء العامل شيئاً من حرية التصرف في عمله بل يمتد إلى دراسة مشاكله النفسية والاجتماعية وخلق جوّ من السعادة في عمله يجعل منه عاملاً سعيداً ومنتجاً، وهو يعمل ذلك بحزم ومهارة محافظاً على شخصيته ومركزه كرئيس ورائد لجماعته .

٥ – الحزم في مراعاة تنفيذ الأوامر والنظم الموضوعة . والحزم مقياس حقيقي لمهارة المقدم والمشرف ،على أن هذا الحزم يتفاوت في درجته وفي فاعليته، فإذا اشتد وكانت نتائجه تكرار العقاب ساء نفعه . وقد دلت تجارب عديدة في مؤسسات مختلفة على أن استخدام العقاب كوسيلة للتصحيح كاستخدام الضغط كوسيلة للإنتاج له أثره السلبي في حصيلة الإنتاج ، ويجب ألاّ يفهم من ذلك أن يكون المقدم ليّناً يعصره مرؤوسوه،وتذوب فيهم شخصيته وتمحو قيادته . والمقدم الناجح هو الذي يأخذ الأمور بحزم معقول سواء في معاملته للأفراد أو في قياسه للصالح من الإنتاج كماً وكيفاً . وهو في كل ذلك يهدف إلى تدريب العامل ليكون عاملاً منتجاً وسعيداً في وقت واحد، ذلك أن هناك عمالاً منتجين وغير سعداء وآخرين سعداء وغير منتجين .

٦ – مقدار الزمن الذي يصرفه في الإشراف . وهو عامل يتوقف على طريقة المقدم في تأدية عمله ، فإذا كان عسيراً في حزمه أو كان ذا عقلية مركزة على زيادة الإنتاج فإن أية زيادة في الزمن الذي يصرفه في الإشراف يلازمها انخفاض في الروح المعنوية للعمال ونقص في حجم الإنتاج ، وإذا كانت طريقته مبناة على طيب العلاقات مع الحزم وحسن التصرف فإن كل دقيقة يصرفها في الإشراف تلازمها زيادة مباشرة في الإنتاج وارتفاع في الروح المعنوية . ولا يقصد بالإنتاج هنا مجرد حجمه فهو يشمل أيضاً نوعه بحيث يقلل الإشراف الصالح من نسبة العادم أي نسبة الإنتاج غير الصالح كيفاً

والذي يرفض عند حصر الإنتاج .

ووظيفة المقدم أو المشرف وظيفة حساسة لوقوعها بين مجموعتين تعمل إحداهما في الإدارة وتعمل الأخرى في ميدان العمل، ويجب أن ينظر إليها مجلس إدارة المؤسسة ومديرها العام ومديروها التنفيذيون نظرة تجعل من شاغلها وسيطاً ناجحاً بين المجموعتين ومترجماً دقيقاً للحقوق والواجبات التي تطلبها إحدى هاتين المجموعتين من الأخرى، كما يجب أن يعرف أن لنجاحه في تأدية عمله علاقة مباشرة بكفاءة العمليات وبحصيلة الإنتاج . وفي رأي المؤلف أن نجاح المقدم يتطلب من الإدارة أن تشركه في القرارات التنظيمية التي قد تأخذها العلاقات الصناعية داخل المؤسسة .

لا يقتصر تكوين المؤسسة على مجلس إدارتها وعضوه المنتدب ومختلف أنواع المديرين والمقدمين بها وعمالها، بل يمتد إلى مجموعات تشكل داخل المؤسسة من وحدات يعمل أفرادها في عمليات متشابهة داخل الوحدة الواحدة، وقد تختلف مواصفاتها من وحدة إلى أخرى ، وقد يرأس الوحدة مقدم أو مدير حسب حجمها وأهمية العمليات التي تقوم بها . ففي صناعة البترول قد تكون وحدة المبيعات من أهم الوحدات، وفي صناعة التليفزيون والسيارات قد تكون وحدة أو وحدات التجميع أهم وحدات المؤسسة . وكما يعمل المقدم تحت إشراف المدير التنفيذي قد تعمل إحدى الوحدات تحت إشراف المسؤول أو المسؤولين عن العمل في وحدة أخرى .

وتنظيم العلاقات بين الأفراد والوحدات داخل المؤسسة الواحدة عملية ضرورية لوصول المؤسسة إلى أهدافها يجب وضعها في صورة رسمية تحدد حقوق وواجبات كل فرد وكل مجموعة، وتحدد الزمان والمكان ونوع العمل والخامات والمعدات اللازمة لأدائه، وتنظيم المؤسسة بهذه الصورة وسيلة إلى غاية وليس غاية في نفسه، فهو قابل للتغيير إذا ما تغيرت ظروف العمل أو وسائله

أو أهدافه ، فإذا قررت مؤسسة ما تعديل عمل وحدة التعبئة من عمل يدوي إلى عمل آلي بإدخال آلات ميكانيكية خاصة وجب تعديل عمليات الأفراد داخل الوحدة وعلاقاتهم الصناعية بين الواحد والآخر ليوافق متطلبات الآلة من خبرة وتدريب ومسؤولية ، وإذا قررت مؤسسة أخرى إدخال الآلات الألكترونية الحاسبة في وحدة الحسابات بها وجب أيضاً تدريب بعض أفراد الوحدة على طريقة وضع برامج مختلف العمليات ، وآخرين على عمليات التخريم والتغذية ، وآخرين أيضاً على ترجمة الناتج .

وتنظيم المؤسسة يعني ربط عمليات الأفراد والوحدات ومجموعات هذه الوحدات والمؤسسة ككل ، ويتطلب تعريف كل وظيفة والعلاقات التي تقوم بين مختلف الوظائف ومسؤولية كل فرد نحو الخامات والمعدات والآلات والإنتاج والسلطة المخولة له على الرجال والمال والخامات، وتحديد الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرارات وطرق النشر والإعلام . ويهدف مثل هذا التنظيم إلى تنسيق عمليات الأفراد لتكامل عملية الإنتاج في المؤسسة كوحدة متضامنة في طرق تنفيذ عملياتها المختلفة وأهدافها في تهيئة الجو الصالح للعمل وفي تحقيق كفاية الإنتاج .

وقد أتينا قبلاً على علاقات المسؤولين في صفوف الإدارة بمختلف درجاتها وصفوف القائمين على الإشراف والتوجيه ، وإذا تركنا جانباً أوجه الخلاف في تحديد تعاريف الوظائف وما ترتب عليها من تضارب بين الأوضاع النظرية والأوضاع العملية داخل المؤسسة، وإذا نظرنا إلى المؤسسة كوحدة لها هدف معين في الإنتاج، فإن المديرين بمختلف درجاتهم والمشرفين والمقدمين على السواء أعضاء في هيئة الإدارة، لكل منهم مسؤولية محددة وسلطة على عمل آخرين تقع أعمالهم تحت مسؤوليته ، وهم في الواقع يشكلون وحدات إدارية لكل منها حقوق وواجبات كل منها مسؤول أمام أخرى ومسؤول عن وحدة

أخرى ، وهي في تكاملها وتنسيقها الذي تضعه خريطة التنظيم مسؤولة عن العمليات اليومية بالمؤسسة .

ونجد في أعلى السلم مجلس الإدارة وعضوه المنتدب الذي يمنح السلطات إلى مديرين لهم سلطة اتخاذ قرارات في دوائر معينة وإدارة أعمال مجموعة من الأفراد تقع تحت مسؤوليتهم المباشرة، كما لهم سلطة تفويض آخرين للقيام بعمليات إدارية أو إشرافية مخولة لهم من قبل عضو مجلس الإدارة المنتدب . ولعمليات التفويض هذه أهمية كبرى ويجب ألاّ تكون مجرد تنحي عن مسؤولية ملقاة على المفوض ليحملها مفوض بل يجب أن تكون محددة ومعرفة تعريفاً دقيقاً يكون تقديرها واحترامها لدى كل من المفوض والمفوض وسيلة فعالة في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها .

ويجب أن يكون من المفهوم والمسلم به على الدوام أن العاملين في أية مؤسسة يتفاعلون مع الخامات والمعدات والآلات، وفوق كل شيء فإنهم يتفاعلون الواحد مع الآخر . ويجب أن تقوم بينهم علاقات صالحة واجتماعات دورية منظمة قد تضم مقدم قسم بالمؤسسة مع مدير العمل أو ضابط الإنتاج أو مفتش أو مهندس صيانة أو كاتب المخزن ، وهو في ذلك إنما يلعب دوره ومجموعة هذه الأدوار لمختلف المسؤولين .

تشكيل شبكة العمل داخل المؤسسة

شبكات التنظيم (خرائط فايول) :

وتأخذ شبكات التنظيم صوراً تختلف باختلاف حجم الوحدة ومدى علاقاتها بالأفراد والوحدات الأخرى . وقد وضع فايول خرائط تنظيمية تمثل فيها العلاقات المباشرة بين رئيس ومرؤوس بخط رأسي كالعلاقة بين أ ، ب

شكل (١) ، وكالعلاقة بين أربعة أفراد أ ، ب ، جـ ، د تتدرج فيها السلطات من أ إلى ب إلى جـ إلى د شكل (٢) كأن يكون أ ممثلاً الجمعية العمومية لمساهمي المؤسسة ، ب مجلس الإدارة ، جـ عضو مجلس الإدارة المنتدب أو المدير العام ، د المدير التنفيذي . وقد نأخذ خطوط مائلة أو مفرعة عند تمثيل العلاقة بين أفراد وحدة أو مجموعة أفراد من وحدة واحدة كما يبدو في شكل (٣) ١ ، ٢ ، ٣ .

شكل (١)

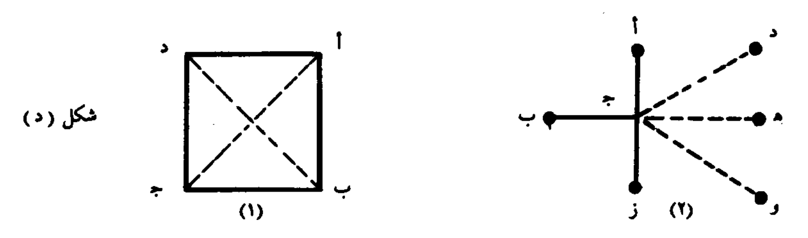
شكل (٢)

شكل (٣)

(٣) (٢) (١)

(٥) (٤)

وتمثل الخطوط الأفقية العلاقات بين أفراد لهم حقوق وواجبات متشابهة يكونون عادة أعضاء في وحدة واحدة أو في مجموعة من الوحدات المختلفة ، وتأخذ صوراً تختلف أشكالها باختلاف مدى هذه العلاقات ونوعها كما هو واضح في شكل (د). والخطوط المتصلة الرئيسية والأفقية تمثل العلاقات ونوعها بين أفراد المجموعة الواحدة . أما الخطوط المنقطة فهي تمثل العلاقات بين أفراد من مجموعات أو وحدات مختلفة (٤ ، ٥) .



ويمثل د ـ ١ علاقات مباشرة بين رؤساء ومرؤوسين وضحت بأقطار متقاطعة كأن يكون ب مسؤولا مسؤولية كلّية أمام أ وجزئية أمام د الذي يتولى منصب معادل لمنصب أ . . كما يمثل د ـ ٢ حالة يكون فيها لموظف جـ ستة علاقات مختلفة مع أ كرئيس ، ز كمرؤوس، ب كمكافئ وعلاقات جزئية مع كل من د ، هـ ، و .

أشكال التنظيم :

وتختلف أشكال التنظيم باختلاف القاعدة التّي تتخذ كأساس له، فقد يبنى التنظيم على أساس الإنجاز أو الإنتاج أو الزمن أو المكان أو نوع المستهلك، وفي المؤسسات الكبرى يبنى التنظيم على مجموعة من هذه الأسس ولكل منها مزايا ومضار تختلف باختلاف المؤسسة .

والتنظيم المبنى على الإنجاز قد يدعو إلى التطوير وتطبيق المعلومات والاستخدام الاقتصادي لمصادر العمل وخاماته، وقد يرتاح إليه كل من هيئات الإدارة وهيئات الإنجاز ، كما أنه قد يكون موجباً للخيبة في نوع الإنتاج أو في التوقيت اللازم للإنجاز . ومثال ذلك ما يحدث عادة من تجميع لأعمال الناسخين على الآلة الكاتبة في وحدة واحدة تعمل في مكان واحد داخل المنظمة، وتقوم بجميع أعمال النسخ الذي يقوم بالمؤسسة ، ويترتب على ذلك أن يقوم بطبع مذكرات مدير معين أكثر من ناسخ واحد قد لا يعرف رغبات هذا المدير، والدقة التّي يطلبها في إنجاز عمله ممّا يضيع المجهود والوقت ، وقد نتج عن مثل هذا الوضع أن خصصت المنظمات الدولية والشركات الكبرى سكرتيرية خاصة لكل من المسؤولين يقومون على أداء أعمالهم المباشرة، كما خصصت وحدة متضامنة من الناسخين للقيام على الأعمال التّي ترد من مختلف الوحدات

والإدارات . وقد لا تأخذ هذه الصورة طابع المثالية ، فكثيراً ما يجد الزائر ناسخات وسكرتيرات للمديرين العامين جالسات دون عمل ممّا يؤثر أيضاً في حصيلة الزمن كعامل في الإنتاج .

ويعني التنظيم المبنى على الإنتاج أو الهدف تجميع الأعمال التي تتصل بكل وحدة إنتاجية معاً في وحدة واحدة تحت إدارة مقدم أو مدير أو مشرف وفق حجم وأهمية الوحدة، وقد دلت التجربة أن هذا النوع من التنظيم غير إقتصادي فيما يتصل باستخدام الخامات التي تشترك في استخدامها أكثر من وحدة واحدة ، ولنضرب لذلك مثالاً في شركة هندسية تدير عدة مصانع لإنتاج وحدات مختلفة وتستخدم جميعها معدناً قد صب في أشكال معينة، وتجد مثل هذه الشركة نفسها عند استيراد هذا المعدن أمام سؤال : هل تشتري المعدن من الخارج وتترك لكل مصنع تشكيلة في الصورة المطلوبة لعمله أو تقدم طلبيتها كاملة إلى مصنع مركزي للمعادن المشكلة وتوزعها كخامات مجهزة على مختلف المصانع ؟ وبينما ينصح الاقتصاديون تطبيق العملية الثانية، أي توزيع الخامات المجهزة على مختلف الوحدات الصناعية ، يشكو القائمون على العمل في هذه الوحدات ممّا يلاقونه أحياناً من صعوبة في التوفيق بين هذه الخامات المجهزة ومختلف حاجيات الإنتاج داخل هذه الوحدة ، وممّا يتبع ذلك من تصادم بينهم وبين مديري الإنتاج ومديري التسويق .

ولتلافي النقص في كل من الطريقتين السابقتين لجأ الكثير من المؤسسات إلى طريقة التنظيم الإداري كطريقة مكملة لكل منهما يتم بمقتضاها توزيع العمل على مختلف الإدارات ، وقد لاقى مثل هذا التنظيم في بدايته صعوبات نشأت من ميل إحدى الإدارات إلى السيطرة على الإدارات الأخرى أو على المؤسسة بأجمعها . وقد دارت على أثر ذلك بحوث عديدة نشرت في كتاب

(فان درهاس) «المؤسسة في دور الانتقال»، طباعة ثافستوك عام ١٩٦٧ . وقد أوضح المؤلف أنه مع ضرورة العناية بوجهة نظر الإدارات التكنولوجية فإنه يجب أن تعتبر إدارة التسويق في المكان الأول وإن تسمع كلمتها على أساس أن المؤسسة بأجمعها تعتبر منظمة يقاس نجاحها أو فشلها بنجاح أو فشل إدارتها للتسويق .

أنواع التنظيم

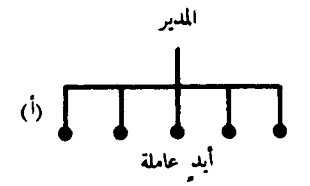
التنظيم الخطي :

وهو أبسط أنواع التنظيم إذ يبنى على تسلسل السلطات، وقد يعبر عنه بخط واحد في حالة التجارة أو الصناعة المحدودة الإنتاج الصغيرة الحجم، كما قد يعبر عنه بمجموعات خطوط متوازية لمختلف الإدارات ومجمعة لتأخذ أصلها عند المدير العام أو المديرين التنفيذيين في حالة المؤسسات الكبرى المتعددة الإنتاج ، ويمتد كل خط من مدير الإدارة حتى أصغر موظف بها . وتعتبر الآنسة وود ورد أن إدارات المصانع نوعان أحدهما أساسي كإدارات الإنتاج والتسويق والتمويل والبحوث ، والأخرى فرعية وتشمل باقي مختلف الإدارات التي تقوم على خدمة الإدارات الأساسية التي يتوقف نوعها وعددها على نوع المؤسسة .

ففي مؤسسة للبيع بالجملة تحل إدارة المشتروات محل إدارة الإنتاج وتكون إدارات البيع والتمويل إدارات أساسية لها أهميتها ، وفي مؤسسة للإعلان أو لتعبيد الطرق أو للبحوث الخاصة بالتسويق قد تضم إدارات أساسية تعتبر في المؤسسات الأخرى إدارات فرعية وتعتبر المؤسسة ذات تنظيم خطي إذا اقتصرت إدارتها على الإدارات الرئيسية وجمعت مصادر قوتها العاملة على أساس تبعيتها لهذه الإدارات .

وفيما يلي صور للتنظيم الخطي درجت حسب حجم المؤسسة :

أ ـ مؤسسة يملكها ويديرها فرد يستخدم مجموعة من العمال ويقوم نفسه بالتمويل لإنتاج طلبات محددة، متعاقد عليها، ويتولى بنفسه عمليات شراء الخامات وبيع المنتجات .



ب ـ المؤسسة أ عندما يعين بها مقدم ليتفرغ مديرها إلى جوانب معينة من عملها كالمبيعات عندما يفوق إنتاجها حجم الطلب المتعاقد عليه .

(ب) المدير — المقدم — أيدٍ عاملة

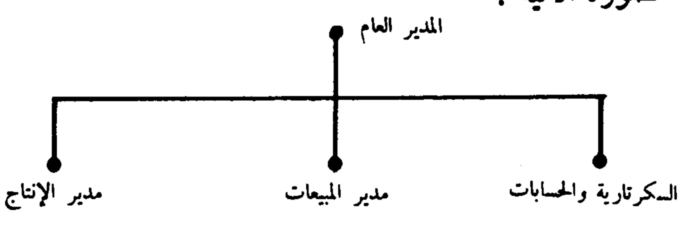
ج ـ نفس المؤسسة عندما تكبر بحيث تتنوع منتجاتها وتبقى صالحة للإدارة الفردية.

(ج) المدير — أيدٍ عاملة لإحدى الإنتاجات — أيدٍ عاملة لإنتاج آخر

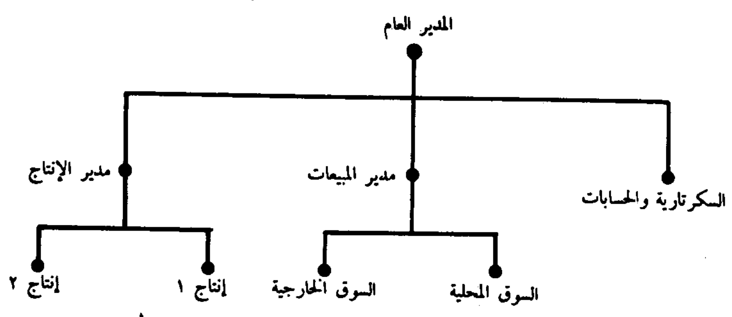
د ـ نفس المؤسسة عندما يطّرد ازدياد حجم إنتاجها بحيث يقوم على كل إنتاج مقدم ليتفرغ المدير إلى أعمال أخرى بالمؤسسة .

(د) المدير — مقدم أ — مقدم ب — إنتاج أول — إنتاج ثان

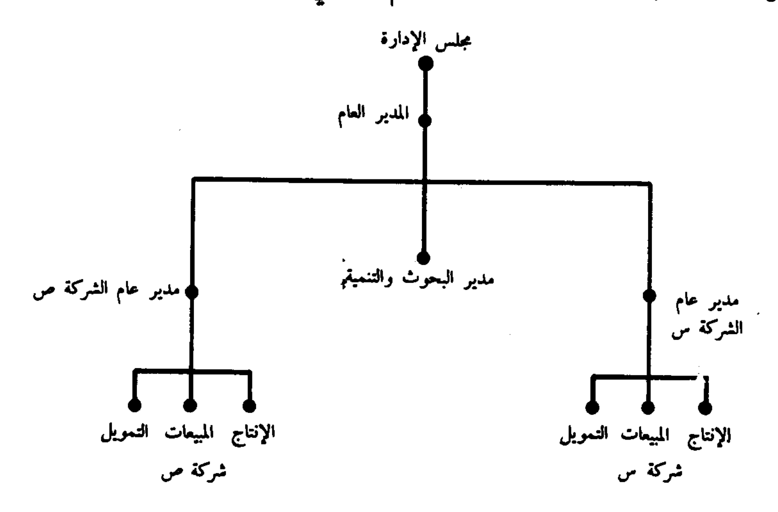
فإذا تضخم حجم المؤسسة بحيث يشمل أكثر من إدارة أساسية واحـــدة ويستلزم وجود إدارات جديدة تقوم بمختلف أنواع العمل بالمؤسسة يشغلها أخصائيون ذوي معرفة ومهارة في فروع عملهم فإن التنظيم الخطي قد يأخذ الصورة الآتية :



وقد يقسم عمل هذه الإدارات مثل إدارة الإنتاج عندما تتعدد المنتجات ، كما يقسم عمل إدارة المبيعات عندما تمتد إلى الأسواق الخارجية ولا تقتصر على الأسواق المحلية ، وفي هذه الحالة قد يأخذ التنظيم الخطي الصورة الآتية :



وقد تندمج بعض المؤسسات تحت مجلس إدارة مشترك أو تحت إدارة مدير واحد يملك كلاً منهما . وتقوم كل من المؤسستين على إدارات أساسية يمكن تقسيمها إلى إدارات فرعية، وقد توحد هذه الإدارات في المؤسستين لتصبح إدارة واحدة في المؤسسة المشتركة الجديدة، ومثال ذلك إدارة البحوث لتنمية الإنتاج مع بقاء باقي الوحدات الأساسية بكل من الشركتين مستقلة في عملها داخل شركتها الأصلية كوحدة المبيعات ووحدة التمويل ووحدة الإنتاج التي تتبع جميعها في كل من الشركتين مديراً واحداً، ويأخذ التنظيم الخطي في هذه الخطة الصورة الآتية :

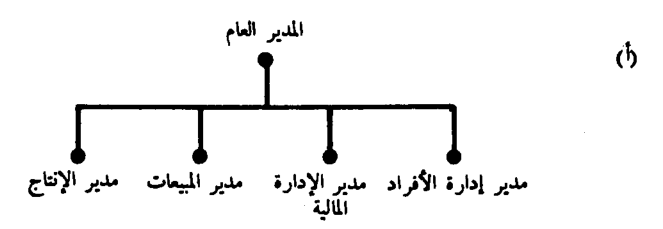


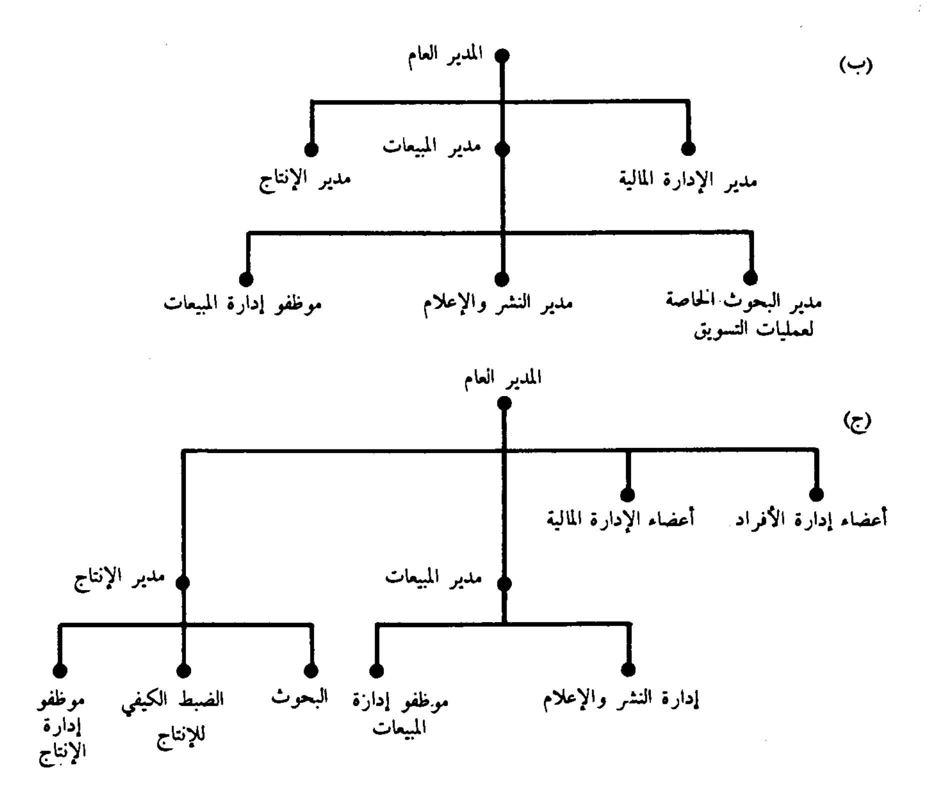
التنظيم الخطي على أساس الموظفين :

والتنظيم الخطي له مزايا، فهو غير معقد سهل الفهم، يوضح العمليات الرئيسية في المؤسسة ويحدد عمل كل منها والجهة المسؤول أمامها، والمجموعة المسؤول عنها، ويعطي للإدارة قدراً من التخصص ويسمح بسهولة النشر والإعلام . وهو أكثر صلاحية للمؤسسات التي يكون إنتاجها معتدل الحجم ولو أنه توجد مؤسسات تستخدم التنظيم الخطي يعمل بها أكثر من ألف موظف . ويلاحظ في هذا التنظيم الخطي تكرار عملية إدارة الأفراد التي يقوم بها مدير كل من الشركتين على حدة ممّا قد يدعو إلى التكرار وأحياناً إلى عدم المساواة في المعاملة. ثم إن تعدد العمليات والحاجة إلى استخدام أخصائيين في نواحٍ مختلفة لنشاط المؤسسة عندما يطرد نموها يجعل مجرد التنظيم الخطي قاصراً عن تحقيق الغرض منه .

لذلك تعدل طريقة التنظيم الخطي لتأخذ في الاعتبار الموظفين الذين يشغلون مختلف الوظائف ، وفيما يلي صور من هذا التعديل قد درجت في محتويات وأوضاع موظفيها من البسيط إلى الأقل بساطة حسب نمو نشاط المؤسسة وتعدد إداراتها الرئيسية والفرعية وزيادة حجم الإنتاج بها :

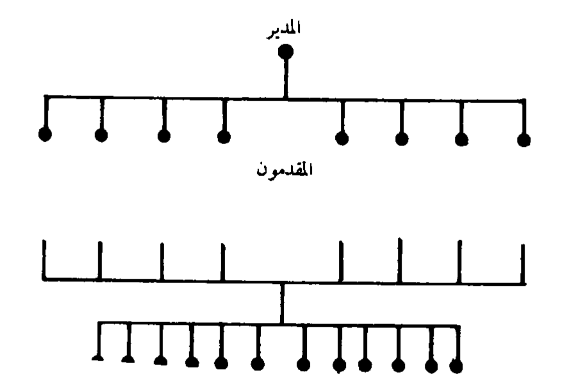
(أ)





التنظيم الوظيفي :

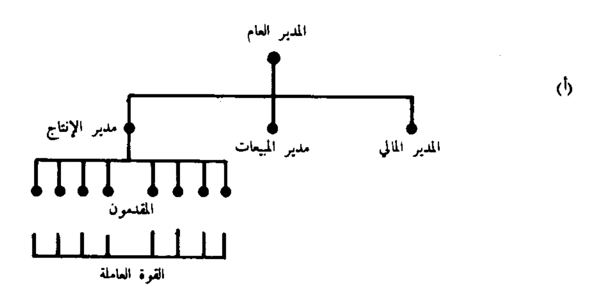
وفي عام ١٩٠٣ انتقد المهندس الأمريكي ف . و . تيلور طريقة التنظيم الخطي على أساس تنوع عمل المقدم وحاجته إلى الكثير من التخصص في مختلف الميادين ، لذلك نصح تيلور بتوزيع أعمال المقدم أو المشرف بين عدد من المقدمين ليشغل كل منهم عملاً محدداً يخصص نفسه له ليزيد من مهارته في أدائه . وكانت النتيجة الطبيعية لذلك أن العامل الواحد أخذ أوامره من أكثر من مقدم واحد . والرسم الآتي يوضح صورة للتنظيم الوظيفي الذي بني على وجهة نظر تيلور :

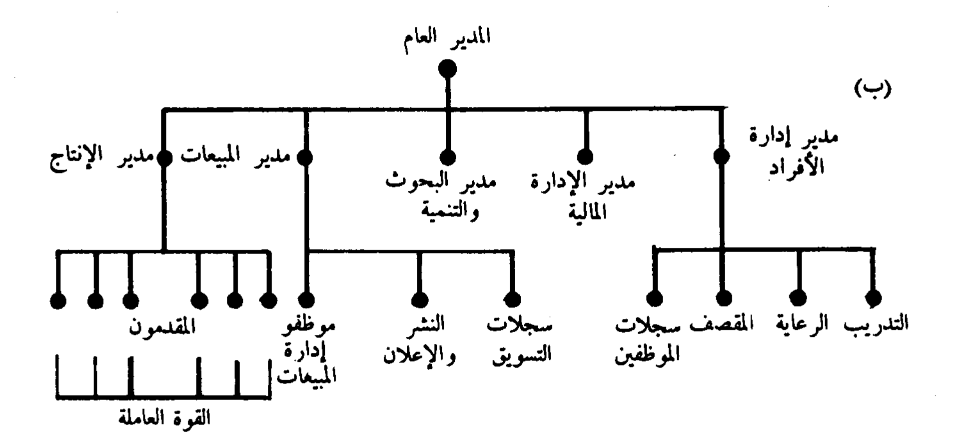


ولم تجد طريقة تيلور قبولاً لدى الصناعة في انجلترا وقد أوضحت الآنسة وود ورد في كتابها صفحة ١١٠ أن طريقة تيلور لم تطبق في صناعة ما بانجلترا باستثناء مؤسستين في الجنوب الشرقي لمقاطعة اسكس نظمت بشيء من التعديل على أساس طريقة التنظيم الوظيفي لواضعه ف . و . تيلور .

أنواع أخرى من التنظيم :

وفي غضون السنوات الأخيرة وضعت تنظيمات تضم التنظيم الخطي والتنظيم الخطي على أساس الموظفين والتنظيم الخطي الوظيفي ، ونأتي هنا على ثلاث خرائط لمثل هذا التنظيم وضعت بترتيب حجمها وإنتاجها :





(ج)

مجلس الإدارة

عضو مجلس الإدارة المنتدب

مدير إدارة الأفراد — مدير التسويق — مدير البحوث — مدير الإدارة المالية

قسم الأجهزة الكهربائية المنزلية — قسم أجهزة الراديو والتليفزيون — قسم الموتورات الكهربائية

المدير العام

مديرو العمل (أربع شركات) — مدير المشتروات — مدير إدارة الأفراد — مدير المبيعات — مدير الخدمات — مدير التصميمات والتنمية — مدير الحسابات

مشرفو الإدارات — وكيل مدير إدارة الأفراد — المفتشون — البحوث — ضبط الإنتاج

المقدمون

القوة العاملة

ويتميز مثل هذا التنظيم عن سابقيه باستقلال بعض وحداته وكفايتها الذاتية، واعتمادها في الإشراف العام على عضو مجلس الإدارة المنتدب الذي يؤكد تطبيق خطوط السياسة العامة للمؤسسة في إنتاجها وماليتها ، وقد تعتمد بعض الوحدات على الأخرى فيما ينقصها من خدمات ، وقد يكون بكل قسم جهاز للمبيعات كما هو الحال في هذا التنظيم .

وخرائط التنظيم، كثياب الإنسان التي تفصل على المقاس يجب أن ترسم في ضوء الحقائق الواقعية التي يتصف بها حجم المؤسسة وإمكاناتها وأهدافها .

التغيرات التي تحدث في التنظيم :

ومهما كانت صورة التنظيم التي توضع للمؤسسة فهي قابلة للتغيير لتواجه ما قد تتعرض له من قوى خارجية كالقوانين والتشريعات الحكومية أو مصادر الإمدادات أو المنافسة في السوق التجاري أو المستهلك، كما أنها قد تكون داخلية ترجع إلى علاقتها بموظفيها وعمالها .

وليس معنى هذا أن تقوم كل مؤسسة بتعديل تنظيمها على أثر أي تفاعل قد يحدث بينها وبين القوات الداخلية أو الخارجية ، وإنما يجب أن تتوفر في تنظيمها مرونة كافية تسمح بمواجهة التغيرات الطارئة دون تغير إطار التنظيم .

وقد حلل (برنز ، ستاكر) موضوع تغير التنظيم في بحوثهما التي أجرياها في بعض مؤسسات الصناعات الألكترونية وأسفرت بحوثهم عن وجود صورتين للتنظيم تختلف كل منهما عن الأخرى اختلافاً بيناً إن لم يكن عكسياً .

الصورة المكتبية :

وهي الصورة الأولى وتتصف بتبعيتها إلى سلطة عليا وبخضوعها إلى مجموعة

من النظم والقواعد الموضوعة لها ، وهي تضع لكل وظيفة حقوقاً وواجبات يتمتع بها شاغلها ويشعر بروح من الطمأنينة والاستقرار ، كما أنه عضو في هيئة منسجمة ويؤدي واجباته بروح من الإخلاص للمؤسسة نفسها وليس للرئيس المسؤول أمامه ، وترتب هذه الوظائف في سلم ثابت يسمح بالترقي على أساس الأقدمية أو الإنتاج أو اقتناع الرؤساء . وهذه الصورة ، وإن جردت من المرونة قد ثبتت كفاءتها وعدالتها وفاعليتها واتصفت بالدقة والاستمرار والحكمة وانخفاض سعر وحدة الإنتاج .

وقد أرجع (برنز وستاكر) أسباب الفشل في الحالات المعدودة التي ظهر فيها فشل هذا التنظيم إلى عوامل قد يكون منها إخلال الموظف بالقوانين الموضوعة ، أو سلوكه الشاذ ، أو مقاومة مجموعة من الموظفين أو العمال بطرق غير نظامية .

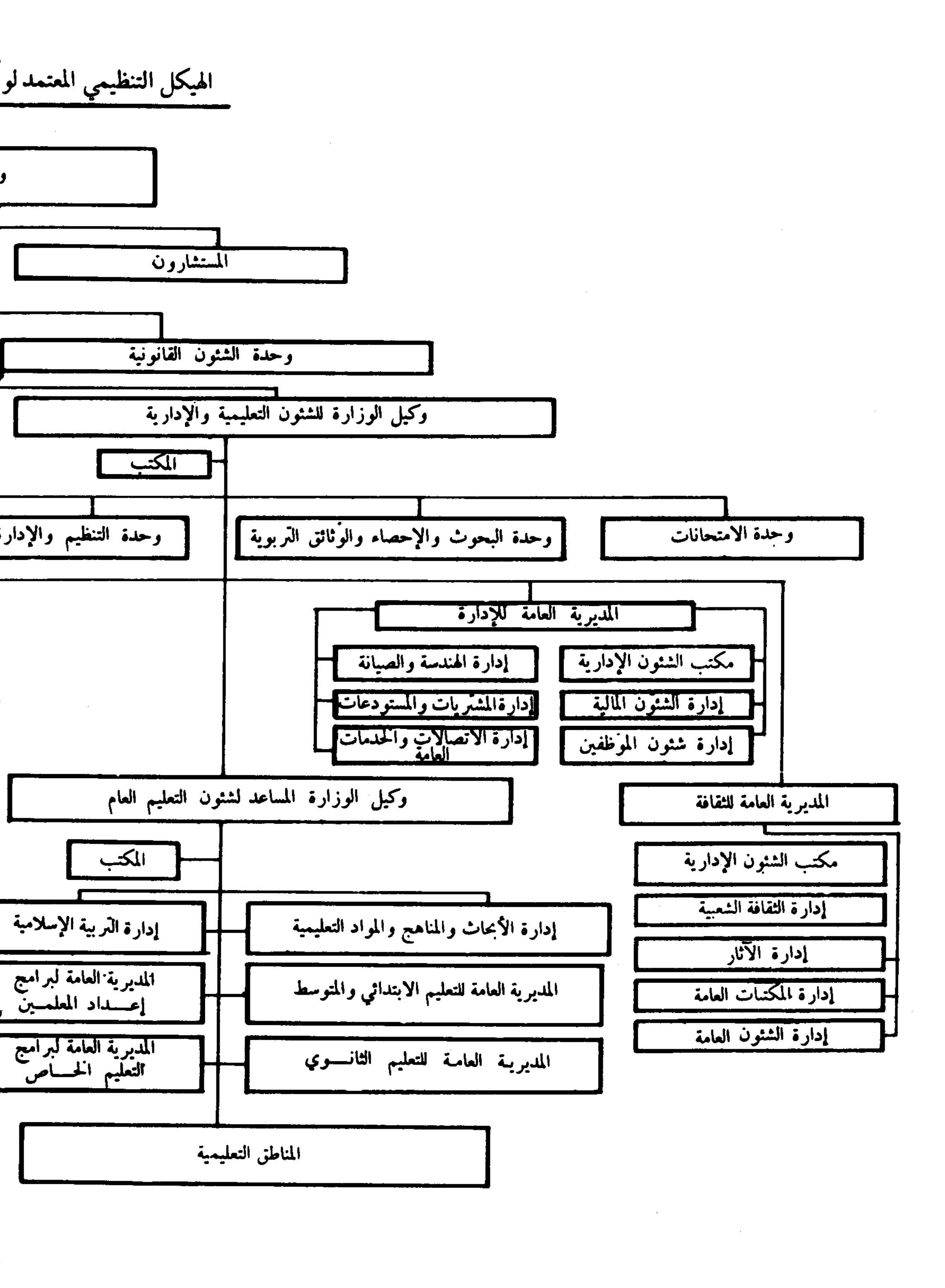
ومثل هذه العوامل السلبية تتعارض تعارضاً مباشراً مع فلسفة وأهداف مثل هذا التنظيم الذي يحدد المسؤوليات تحديداً دقيقاً ، ويعطي حقوقاً لكل وظيفة تتعادل ومركز الوظيفة على سلم الدرجات ، وينتظر من شاغل الوظيفة في مثل هذا التنظيم أن يشكل نفسه ليوافق التنظيم ودقة الرقابة التي تصاحب تنظيماً تسود فيه الخطوط الرأسية معبرة عن العلاقات الصناعية .

الصورة الإنسانية :

وهي على العكس من سابقتها مرنة للغاية تسمح بالتعديل الذي قد تحتاج إليه لمواجهة التغييرات المحيطية ، وهي أكثر تفككاً وأبعد عن الرسميات من سابقتها ، يصحبها الكثير من التساهل في تعريف الحقوق والواجبات ، تسود فيها العلاقات الصناعية الأفقية وتسمح لشاغل وظائفها بكثير من الحرية في تنفيذ عمله دون الخضوع إلى القوانين والقواعد المحددة التي تتصف بها

الصورة المكتبية ، ويقدر كل من برنز وستاكر أن الصورة الإنسانية تحقق للموظفين الكثير من الانسجام والتشاور والتعاون وتشعرهم بأنهم جزء من المؤسسات، يعملون في جو بعيد عن الرسميات يسمح بسيادة العلاقات الإنسانية الطيبة . وليس من السهل رسم خريطة للعلاقات الصناعية في مثل هذه المؤسسة، فقد ذكر (هاري مللر) في كتابه (طريق المؤسسة) إن دراسته للمؤسسات التي تطبق هذه الصورة قد دلت على عدم قيام أسماء لعدد كبير من الوظائف اعتماداً على المبدأ المقرر في مثل هذه الصورة، وهو قياس كفاءة الرجل بحجم ونوع إنتاجه .

ومن الناحية العملية نجد أن كثيراً من المؤسسات التي تقوم في عصرنا هذا تتبع صورة تجمع بين مزايا كل من هاتين الصورتين ، آخذة في الاعتبار العوامل التي تتصف بها المؤسسة مثل حجمها ونوع الصناعة التي تقوم بها وخبرتها السابقة وميول وإمكانات موظفيها . ولا جدال في أن أية صورة توضع للتنظيم تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فقد تأخذ صوراً متشابهة أو متقاربة في الصناعة وأخرى في التجارة وأخرى أيضاً في المؤسسات الزراعية، وقد تختلف كلية في المنظمات الحكومية التي تأخذ بالصورة المكتبية في تحديد اختصاصات موظفيها وعلاقاتهم وسلم ترقياتهم . ونأتي هنا على خريطة التنظيم الحكومي في المملكة العربية السعودية لإحدى وزاراتها ، ولتكن وزارة المعارف .



ملحوظة : إن وزير المعارف هو رئيس جمعية الكشافة العربية السعودية ورئيس لجنة البعثات العليا ومجلس الآداب والعلوم والمج

ف..

المكتب

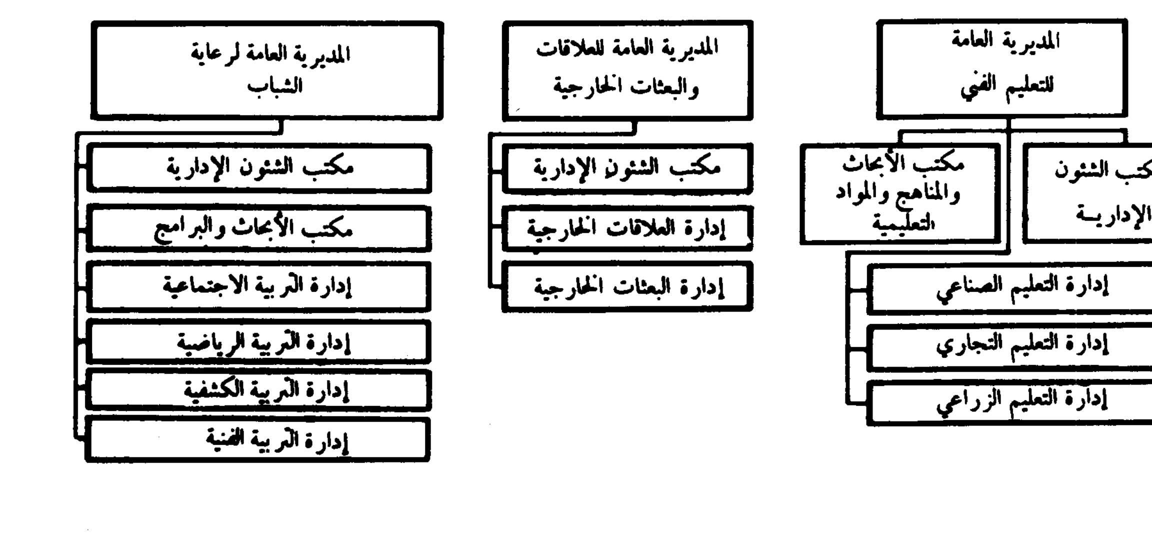
وحدة التفتيش الإداري

وكيل الوزارة للشئون الفنية

سكرتارية اليونسكو

وحدة التخطيط والميزانية

إدارة الصحة المدرسية



الباب الثامن

التوجيه المهني والتدريب

تحدثنا في الباب السابق عن تطور زيادة عدد سكان العالم تطوراً نشأ عنه اختلال فيما يجب أن يكون عليه ميزان التعادل بين الإنتاج والاستهلاك، وما ترتب على ذلك من انتشار الفقر على مستويات مختلفة في بعض بقاع العالم، بحيث يزيد في البلاد التي يكثر عدد سكانها ويقل حاصل إنتاجها ، وما زلنا اليوم في عصرنا الذي ازدهرت فيه الصناعة والتكنولوجيا نجد بقاعاً في العالم يموت بعض سكانها يومياً من الجوع في صورة تعتبر أبشع شكلاً وأفظع أثراً عنها في ماضٍ ليس ببعيد ، ماضٍ تحددت نهايته بقيام الثورة الصناعية هادفة إلى إشباع الجائع وسد عوز المحتاج .

صورة ما قبل التدريب :

ومن المؤسف أن الثورة الصناعية لم تأخذ عند قيامها صورة نظامية تسير وفق مخطط لها في نشأتها وفي تطورها ، مخطط يحدد استخدام الآلات والمعدات والطرق الحديثة في المصانع كماً وكيفاً وزمناً ، وينظم طرق التبادل بين المنتج والمستهلك ، ذلك أن أصحاب المصانع وأصحاب رؤوس الأموال قاموا فرادى وجماعات بتقرير كيف ومتى تطبق هذه المعدات والطرق دون إعداد سابق للعامل . وكانت قدراتهم فردية لا يحكمها سوى السباق في إنتاج الحاصلات الزراعية وتصنيع بعضها وانتشار التبادل التجاري في ما وراء البحار،

خاصة بعد اكتشاف قارات جديدة واستعمار الدول المتقدمة للدول المتخلفة لاستغلال إمكانياتها الاقتصادية والحيوية، واكتشاف خامات جديدة كالذهب والكروم والمنجنيز في جنوب إفريقيا وغانا، والزيت في الشرق الأوسط وجنوب أمريكا ، والفوسفات في أمريكا ومراكش، والكوبلت والنحاس في الكونغو ، وغيرها من المعادن في مختلف أجزاء إفريقيا التي احتلتها دول أوربا أزمنة طويلة. ثم كان اكتشاف خامات زراعية جديدة لعل أهمها هو القطن الذي شكل صناعات الغزل والنسيج في العالم ، واستخدم الأثرياء وأصحاب الأراضي فائض دخلهم للاستثمار في مؤسسات تجارية وصناعية تعمل داخل بلادهم وخارجها .

وكان قوام مثل هذا المجتمع الذي سيطرت عليه الرأسمالية في الصناعة والتجارة والزراعة قلة من الأثرياء وكثرة من الفقراء وانعدم وجود الطبقة المتوسطة ، وزاد ثراء الأثرياء على حساب زيادة فقر الفقراء، وانتشرت القوة العاملة الرخيصة لسد حاجة ماسة دون إعداد أو تدريب سابق ، وكان العرف في نهاية القرن الثامن عشر أن يكون الفقر صفة لازمة للعامل غير الماهر ، صفة لا يتحقق دونها للمؤسسين بقاء، وكانت خشية العامل الفقير من الفصل التعسفي وما يترتب عليه من حاجة وعوز مانعة له من الاعتراض على ظروف عمله مهما كانت قسوتها .

وتاريخ حركة العمل والقوة العاملة يضع بدء الثورة الصناعية بصورة جدية في انجلترا . وتاريخ الثورة الصناعية في انجلترا أكبر شاهد على الصورة البشعة التي كانت تقوم في استغلال اليد العاملة ، وتضم الكتب التي تعالج هذا الموضوع رسوماً وصوراً توضح بؤس المئات من عمال الحمل والشحن على أرصفة ميناء تلبري على نهر التايمز ، كما توضح رسوم وصور أخرى مصانع الغزل والنسيج حتى عام ١٨٧٥ ، وقد امتلأت بالمئات والألوف من الصبيان الذين هم في سن

السادسة يعمل كل منهم واقفاً لمدة تتراوح بين ١٢ ، ١٤ ساعة يومياً تتخللها ساعة واحدة للغداء ، وقد حشدوا داخل غرف مزدحمة قليلة التهوية مملوءة بالتراب ، وكانوا فريسة لأصحاب المصانع التي تتنافس في حجم الإنتاج .

ورغم تقدير بعض أصحاب هذه المصانع لتعاسة العمال لم يجرء أحدهم على تهدئة سرعة الإنتاج خشية أن يفقد مكانه في سباق هذه المصانع ويتخلف عن ركب كبار المنتجين ، فكانت الساعات الطويلة للعمل وانخفاض أجر العامل وسوء ظروف العمل هي القواعد التي سار عليها العمل للرجال والنساء والأطفال على السواء دون تدريب أو إعداد مهني سابق .

ولم تقتصر هذه الصورة على استخدام صغار الأطفال والشباب غير المدرب في البلاد التي تقوم بها المصانع ، بل امتدت إلى شباب البلاد التي استعمرتها من الدول النامية تستخدمه في إنتاج الخامات اللازمة للصناعة . وأقرب أمثلة لذلك هي صناعات التعدين في مختلف بلاد إفريقيا ومشروع الجزيرة بالسودان لزراعة وإنتاج القطن الطويل التيله يجمع مثله كمثل القطن الذي ينتج في مصر ثم يصدر إلى مغازل ليفربول بانجلترا .

وأخذت المنافسة في الإنتاج صورة دولية شجعت الاستعمار ، وأصبحت قارة إفريقيا يوماً ما محطاً لاستعمار انجلترا وفرنسا والبرتغال وألمانيا وهولندا وبلجيكا وإيطاليا . ووجدت فيها بعض باقي دول أوربا كسويسرا واليونان سوقاً رابحة للتجارة فرحلت إليها جاليات كبيرة العدد جعلت من هذه المستعمرات وطناً ثانياً لها ، وعمل المستعمر والمستوطن على السواء على امتصاص الثروات والإمكانات المحلية المادية والبشرية ، وكانت أيام حصاد للرأسماليات الحكومية والجماعية والفردية . وكان استغلال القوة العاملة على المستوى الإقليمي والدولي دون إعداد أو تدريب . وكان العمل سلعة تباع وتشترى في السوق الإقليمي

وفي السوق الدولي على السواء لا لشيء إلاّ لمجرد زيادة حصيلة الإنتاج بأقل التكاليف .

ظهور الحاجة إلى التدريب :

ومن حسن الطالع أن كثافة سواد هذه الصورة بدأت تقل شيئاً فشيئاً، وبدأت أشعة النور تدخل لتضيء ميدان العمل عندما بدأ المستهلك يقدر قيمة الكيف ولا يقتصر على الكم ، فلم يعد يكتفي بالنسيج الأبيض غير المجهز ، الخشن الملبس، بل صار يطالب بثياب ملونة ناعمة الملمس، جذابة المظهر ، وبدأ يميز بين ملابس الصيف وملابس الشتاء، وبدأ يتبع ما يوضع للملابس من صور وأشكال حديثة تختلف من موسم إلى آخر ومن عـــام الى آخر ، وبدأ يستهلك ساعات سويسرا وأدوية مصانع بال في سويسرا وپارْك ديفز في انجلترا وأبصال الزهور التي تنتجها هولندا ، وامتداد الاستهلاك إلى تقدير الكيف في الإنتاج تطلب فوراً وجود العامل المتعلم المستنير الدارس والمؤهل والمدرب .

وقامت الدول تتبارى في أساليب التدريب على مختلف المستويات في مختلف الصناعات . فكان التأهيل المهني ، وكانت التلمذة الصناعية ، وكانت برامج التدريب أثناء العمل وخارجه توضع وتطبق لتحسين إنتاج القوة العاملة من مستوى العامل العادي إلى مستوى الإدارة العليا .

وتختلف وسائل التدريب باختلاف الصناعة ، وتتوقف هذه الوسائل على عدة عوامل، منها طبيعة الوظيفة ودرجة المهارة المطلوبة ونوع الإنتاج كماً وكيفاً ومشاكل الأمن الصناعي والآلات المستخدمة . وتهدف جميع هذه الوسائل إلى تنمية وتدعيم القوة العاملة ثقافياً ومهنياً وتتبع مخططاً دقيق الوضع لحاضر ومستقبل سوق العمل يقرب بين العامل الذي يبحث عن الوظيفة وصاحب

العمل الذي يبحث عن اليد العاملة .

وفيما يلي بعض أساليب الإعداد المهني :

١ ـ التأهيل المهني :

وتشير هذه اللفظة عادة إلى نوع من المدارس تقيمها المؤسسات الصناعية منفردة أو مجتمعة على نفقتها لتحضير وإعداد عمالها لمواجهة حاجيات العمل بالمؤسسة، والدراسة بها ليلية أو نهارية تعالج الموضوعات النظرية والعملية على السواء. ومن أمثال هذه المدارس مدارس صناعة التعدين في انجلترا ومدارس صناعات الساعات في سويسرا .

وتقيم حكومة المملكة العربية السعودية عن طريق وزارة العمل مراكز للتأهيل المهني خصت بها العاجزين . وقد عرّف نظام العمل والعمال الذي أقره مجلس الوزراء عام ١٣٨٩ هـ العاجز بأنه كل شخص نقصت قدرته فعلاً على أداء عمل مناسب والاستقرار فيه نتيجة لعاهة بدنية أو عقلية .

ونورد فيما يلي مواد هذا النظام التي نص فيها على إنشاء وتنظيم هذا النوع من المدارس وأحكام تشغيل العاجزين ووقايتهم :

المادة (٥٢)

يقصد بالتأهيل المهني الخدمات التي تقدم للعاجز لتمكينه من استعادة قدرته على مباشرته عمله الأصلي أو أي عمل آخر مناسب لحالته .

المادة (٥٣)

يقوم وزير العمل بالاتفاق مع الوزارات والمؤسسات المختصة بإنشاء وتنظيم المعاهد اللازمة للقيام بخدمات التأهيل المهني ، وتمنح هذه المعاهد للعاجز الذي

تم تأهيله مهنياً شهادة تثبت ذلك وتحدد بياناتها بقرار من وزير العمل .

المادة (٥٤)

على كل صاحب عمل يستخدم (٥٠) عاملاً فأكثر وتمكنه طبيعة العمل لديه من استخدام العاجزين الذين تم تأهيلهم مهنياً أن يستخدم ٢٪ من مجموع عماله منهم، سواء أكان ذلك عن طريق ترشيح مكاتب التوظيف أو عن غير هذا الطريق ، وعليه أن يرسل إلى المكتب المذكور بياناً بعدد الوظائف والأعمال التي يشغلها العاجزون الذين تم تأهيلهم مهنياً وأجر كل منهم .

المادة (٥٥)

إذا أصيب أي عامل إصابة نتج عنها عجز لا يمنعه من أداء عمل آخر غير عمله السابق وجب على صاحب العمل الذي وقعت إصابة العامل عنده توظيفه في العمل المناسب بالراتب المحدد لهذا العمل، وذلك في حدود نسبة ١٪ من مجموع عماله ولا يخل ذلك بما يستحقه هذا العامل من تعويض عن إصابته .

٢ ــ التلمذة المهنية :

في هذا النوع من الإعداد يلتحق الشاب أو الشابة، بعد انتهاء مرحلة الإلزام، بمصنع أو بمتجر أو بعمل زراعي أو مهني يقبل صاحبه أن يتولى عملية تعليمه وإعداده المهني خلال المدة اللازمة لوصوله إلى المستوى المطلوب من الخبرة .

وقد وضع مكتب العمل الدولي في دورته الخامسة والعشرين المنعقدة في جنيف من ٨ إلى ٢٨ يونيو عام ١٩٣٩ توصيته رقم ٥٧ التي أخذت بها معظم حكومات العالم والتي نظمت شؤون الإعداد المهني بمختلف أنواعه وعلى مختلف مستوياته وسنأتي عليها في نهاية هذا الباب .

وقد أكدت هذه التوصية وجوب قيام عقد تلمذة مهنية يوقع عليه التلميذ وولي أمره وصاحب العمل . وقد وضعت وزارات العمل في مختلف الحكومات صورَ مثل هذا العقد ونظمت العمل بحيث يكتب من ثلاث نسخ ، يحتفظ صاحب العمل بإحداها ، والتلميذ الصناعي بأخرى ، وتودع النسخة الثالثة لدى مكتب العمل .

ونأتي هنا على نصوص المواد التي نظمت عقود العمل للتلمذة المهنية في حكومة المملكة العربية السعودية كما وردت في أحكام ومواد نظام العمل والعمال ، وقد سميت هذه العقود في هذا النظام باسم عقود التدرج :

المادة (٥٦)

عقد التدرج هو العقد الذي يتعهد بموجبه صاحب عمل أن يستخدم عاملاً شاباً ليعلمه بصورة أصولية مهنة أو حرفة معينة خلال مدة محددة يلزم العامل المتدرج (التلميذ المهني) بالعمل خلالها تحت إشراف صاحب العمل .

المادة (٥٧)

يجب أن يبلغ صاحب العمل الذي يستخدم عمالاً متدرجين إحدى وعشرين سنة على الأقل ، وأن يكون حسن السمعة وحائزاً هو أو من يقوم بالتدريب على المؤهلات والخبرات الكافية في المهنة أو الحرفة المراد التدرج فيها ، كما يجب أن تتوفر في المؤسسة نفسها الشروط الفنية المناسبة لتوفر للمتدربين الإمكانيات اللازمة لتعلم المهنة أو الحرفة .

المادة (٥٨)

يجب أن يكون عقد التدرج كتابياً ، وأن تحدد فيه مدة التدرج ومراحله المتعاقبة والأجور المستحقة في كل مرحلة ، ويجب أن لا تقل الأجور في المرحلة

الأخيرة عن الأجور الدنيا المعطاة لعمل مماثل ، وأن لا يكون تحديدها بحال من الأحوال على أساس القطعة أو الإنتاج .

المادة (٥٩)

يجب أن يكتب عقد التدرج على ثلاث نسخ على الأقل يحتفظ كل من الطرفين بواحدة منها وتودع الثالثة خلال أسبوع من توقيع العقد في مكتب العمل المختص ، ويعتبر التاريخ الرسمي الثابت للعقد هو تاريخ إيداع وتسجيل هذه النسخة في مكتب العمل .

ويوقع العقد من قبل صاحب العمل أو ممثله الرسمي ، ومن قبل العامل المتدرج أو من ولي أمره أو وصيه إذا كانت سنه تقل عن السادسة عشرة ، ويعفى عقد التدرج من رسوم التسجيل ومن الطوابع .

المادة (٦٠)

لوزير العمل اقتراح تحديد المهن التي يجري فيها تدرج العمال ومدة التدرج في كل مهنة أو حرفة ، وكذلك البرامج النظرية والعملية وشروط الفحص والشهادة التي تعطى بانتهاء مدة التدرج ، على أن يصادق على هذا الاقتراح من قبل رئيس مجلس الوزراء .

المادة (٦١)

يحق لوزير العمل في جميع الأحوال أن يسمي خبيراً أو أكثر بشؤون المهنة أو الحرفة المراد تنظيم التدرج فيها ليستأنس بتقريره في هذا التنظيم .

المادة (٦٢)

يخضع العامل المتدرج قبل بدء تدرجه إلى فحص طبي لفحص حالته الصحية وقدرته على القيام بأعمال المهنة التي يريد أن يتدرج فيها ، وإذا كانت هذه المهنة تتطلب شروطاً بدنية وصحية خاصة فيجب أن ينص التقرير الطبي على توفر هذه الشروط في المرشح سواء أكانت هذه الشروط جسمانية أو نفسية .

المادة (٦٣)

على صاحب العمل أن يعامل المتدرج كأب صالح يرشده ويشرف على سلوكه ، وأن يخبر وليّه أو وصيه بالأخطاء الشديدة التي يرتكبها أو بالانحرافات الخلقية أو الأخلاقية التي قد تبدو منه . كما يجب عليه أن يخبر الولي أو الوصي وبدون تأخر في حالة مرض المتدرج أو غيابه، وفي الأحوال التي تستدعي تدخلهم السريع ، وعليه أن لا يستخدم المتدرج إلا في الأعمال والخدمات التي لها علاقة بممارسته وتعلمه المهنة أو الحرفة .

المادة (٦٤)

يجب على صاحب العمل أن يعلم المتدرج تدريجاً وبصورة تامة أصول وطرائق المهنة أو الحرفة المتعاقد على التدرج فيها وأن يسلمه بنهاية تدرجه وثيقة تشعر بانتهاء التدرج .

المادة (٦٥)

على العامل المتدرج أن يتقيد بتعليمات وإرشادات معلمه باحترام وأدب،

وأن يتعاون معه وأن يعاونه في حدود طاقته وقدرته .

المادة (٦٦)

لصاحب العمل أن يفسخ عقد التدرج إذا لمس من المتدرج عدم قابليته أو عدم قدرته على إكمال التدرج بصورة مفيدة وللمتدرج ولوليه أيضاً مثل هذا الحق، وعلى الجهة التي ترغب في فسخ العقد إخطار الجهة الثانية بذلك قبل أسبوع على الأقل من تاريخ التوقف عن العمل .

وقد خولت باقي مواد هذا النظام لوزير العمل سلطات تحديد عدد من يسمح لهم بالتدرج في كل مؤسسة بالنسبة لعدد موظفي المؤسسة ، كما خولت له حق اختيار عدد ونسبة معينة من طلاب المعاهد الصناعية والمهنية وخريجيها للتدرب واستكمال الخبرة العملية .

كما خوّل هذا النظام في مادته التاسعة والستين لصاحب العمل الحق في إبقاء المتدرج في خدمته بعد انتهاء مدة التدرج أو عدم استخدامه . وفي الوقت نفسه خول للمتدرج الحق في البقاء للعمل بالمؤسسة التي تدرج فيها أو عدم البقاء ما لم ينص عقد التدرج على أي الحالتين .

ومنذ أن وضعت منظمة العمل الدولية توصياتها في عام ١٩٢١ وفي عام ١٩٣٩ بخصوص ضرورة اتخاذ كل الوسائل لإعداد وتدريب العامل قبل دخوله في ميدان العمل اهتمت وزارات العمل في مختلف الدول بموضوع الإعداد المهني ، فأعدت التشريعات وسنّت القوانين التي تنظم العلاقة بين التلميذ المهني والمؤسسة والحكومة .

وقد تركت بعض الدول في تشريعاتها للإعداد المهني تنظيم وتنفيذ عمليات التلمذة الصناعية إلى المؤسسات، واكتفت بالإشراف على تنفيذ اللوائح والقوانين التي وضعتها لذلك ، كما أن البعض الآخر من الدول قد تعهد إلى الحكومة نفسها

عن طريق وزارة العمل بإقامة هذه المعاهد الفنية وتنظيمها وإدارتها مباشرة .

وقد جمعت حكومة سويسرا بين الطريقتين فسنت تشريعات ووضعت أحكاماً للإعداد المهني ، بعضها محلي على مستوى المقاطعة والبعض الآخر قومي على مستوى الاتحاد يطبق في جميع مقاطعات سويسرا . وفي ضوء هذه التشريعات وأحكامها يتأتى لطالب التدرج بعد إنهاء مرحلة التعليم الإلزامي أن يوقع هو وولي أمره عقد عمل مع صاحب عمل يتصل بالمهنة، ويكون صاحب العمل مسؤولاً عن إعداد المتدرج ويدفع له أجراً يتطور بتطور الزمن خلال سني الإعداد والتدريب . والجديد هنا هو ما يلتزم به المتدرج من حضور دراسة فنية ونظرية تقيمها الدولة على نفقتها في مدرسة خاصة بجنيف تسمى مدرسة الإعداد المهني لعدد من الساعات يعادل يوماً ونصف يوم بمرتب يدفعه صاحب العمل الذي يدرج فيه التلميذ المهني .

ونورد هنا وصفاً مختصراً عن تنظيم هذا الإعداد وبعض المناهج التي تدرس في مدرسة الإعداد المهني لبعض المهن كأمثلة مأخوذة من الصورة النهائية للتعديل الذي أدخل على نظام هذا الإعداد وعلى مناهج المدرسة المهنية في ١٩٧١/٨/٣١ :

أولاً : الهدف والتنظيم :

١ – تخضع هذه المدرسة في نظمها ولوائحها إلى قانون التعليم لحكومة مقاطعة جنيف وإلى قانون الاتحاد السويسري خاصاً بالإعداد المهني، وتقدم للمتدرجين درجة الثقافة الإجبارية التي تعتبر جزءاً متكاملاً للإعداد المهني .

٢ – وتقوم بالمدرسة خمسة أقسام هي :

أ – قسم الميكانيكا لإعداد الميكانيكيين ، الميكانيكيين الكهربائيين ، رسامي الآلات، ميكانيكي السيارات وكهربائي السيارات، وميكانيكي الدراجات

البسيط والدراجات الميكانيكية ، سمكري ولحام السيارات ، مساعدي الجراجات ، سائقي سيارات نقل البضائع وسائقي الآلات .

ب — قسم الكهرباء والفيزياء والكيمياء ، ويخدم إعداد المشتغلين بالكهرباء، وبكهرباء أجهزة الإذاعة والاستقبال الصوتي والاستقبال الضوئي والصوتي ، وميكانيكا الأجهزة الأليكترونية ورسم الدوائر الكهربائية ، وصناعة الثلاجات والملفات الكهربائية والعاملين بالمعامل ومخازن الأدوية .

ج — قسم البناء ، ويخدم إعداد المشتغلين بعمليات البناء والمعمار والرسم في الهندسة المدنية ورسم البناءات المعدنية والبناء والتبليط والنقش والسمكرة والأدوات الصحية والنجارة المنزلية والزجاج والأقفال .

د — قسم الفنون التطبيقية، ويخدم المشتغلين بالطباعة والتصوير الضوئي ، وصناعة المجوهرات والساعات ، وزخرفة المنازل والمحلات التجارية ، وزخرفة الإعلانات، والمشتغلين بإعداد وتجهيز أطقم الأسنان وغيرهم ممن يعملون في علاج الانحرافات البدنية في الأقدام .

هـ — قسم الزي والتغذية والزراعة، ويخدم المشتغلين بحلاقة الشعر وتزيينه، وبالفراء وتفصيل وخياطة الملابس المصنوعة من الفرو ، والخبازين وصانعي الحلوى والفطائر والمثلجات والطباخين والمشتغلين بالزارعة وبزراعة الزهور .

٣ — وتطبيقاً لقوانين المقاطعة فيما يختص بالإعداد المهني وبتشغيل الأحداث تشكل لجنة استشارية برئاسة مدير مدرسة الإعداد المهني وعضوية مدير مكتب التوجيه والإعداد المهني وأثني عشر ممثلاً لأصحاب الأعمال وممثلين لهيئة التدريس، وتكون مهمة هذه اللجنة توجيه النصح لإدارة المدرسة وللإدارات المختصة فيما يتعلق بإدارة المدرسة وتنظيم أعمالها بصفة عامة ،

ويحضر مدير المدرسة جلسات مختلف لجان الإعداد المهني ، وله صوت استشاري في هذه اللجان .

إدارة المدرسة :

٤ – أ – تعهد الإدارة العامة للمدرسة إلى مدير ومساعد مدير للشؤون التعليمية .

ب – يقوم على تنظيم التعليم عمداء لكل قسم تعينهم حكومة المقاطعة بناء على اقتراح مدير المدرسة .

ج – تعين الحكومة مساعداً للمدير للشؤون الإدارية .

د – يكون للمدرسة مجلس إدارة مكون من المدير ومساعديه والعمداء ، ويدعى هذا المجلس للانعقاد بواسطة مدير المدرسة الذي يحدد جدول الأعمال .

هـ – يكون للمدرسة مجلس موحد يشكل من مجلس إدارتها كاملاً ومعه عدد مساوٍ من أعضاء هيئة التدريس ، ويدعى إلى جلسات عادية بواسطة مدير المدرسة الذي يعد جدول أعماله، وقد يدعى إلى جلسة استثنائية إذا طلب ذلك ثلاثة من الأعضاء .

و – لجنة المدرسة وهي ثلاثية التكوين وتشكل من ممثل الإدارة وأربعة أعضاء من هيئة التدريس وعشرة أعضاء ينتخبون من بين المدرجين ، ووظيفة هذه اللجنة هي الإعلام وتنشيط الحياة في المدرسة والاستشارة فيما يتعلق بالإعداد المهني وبالحياة العامة داخل المدرسة ، وتضع هذه اللجنة لوائحها وتسير عليها بعد اعتمادها من الإدارة .

ز – مجلس الأساتذة ، ويدعى وقت الحاجة ، وحضوره إجباري ويتولى أحد الأساتذة أعمال سكرتارية المجلس .

التعليم والإعداد المهني :

١ ــ بموجب قوانين الاتحاد والمقاطعة فيما يتعلق بالإعداد المهني ، وقانون المقاطعة فيما يتعلق بالتعليم العام، فإنه على جميع الأحداث المدرجين متابعة الدراسة في مدرسة الإعداد المهني للمدة المقررة لكل مهنة بما في ذلك مدة التمرين .

٢ ــ تبدأ السنة الدراسية في أوائل سبتمبر من كل عام وتنتهي في يونيو من العام الثاني ، وتحدد تواريخ البدء والنهاية بواسطة مجلس الحكومة ، ويقسم العام الدراسي إلى ثلاث فترات إدارية .

٣ ــ تقدم طلبات الالتحاق من شهر يونيو إلى شهر أغسطس السابق للعام الدراسي .

٤ ــ الإعداد المهني والتعليم المرافق له يقدم مجاناً، كما يعطى المدرجون الكراسات والكتب والأدوات الدراسية وأدوات الرسم مجاناً .

٥ ــ يدفع كل متدرج عند الالتحاق تأميناً قدره ٤٠ فرنكاً تحسم منه التعويضات التي قد تترتب على ضياع أو كسر أدوات نتج عن إهمال المدرج . فإذا لم يكن هناك أي تعويض فإن التأمين يصرف كاملاً في نهاية مدة التدريج .

٦ ــ يعقد امتحان دخول للمبتدئين بالسنة الأولى يقصد به تحديد مستوى المعلومات العامة لطالب التدرج وخاصة مستوى معرفته للغة وللحساب .

النظام :

١ ــ يجب على كل تلميذ مهني أن يراعي النظام ولياقة المظهر والسلوك الطيب داخل وخارج المدرسة، وعلى كل تلميذ مراعاة الأوامر التي تعطى له من

أساتذته وخاصة في الحضور والغياب والتأخير والأدب واحترام الآخرين .

٢ - فإذا اضطر التلميذ المهني إلى التغيب كان عليه أن يقدم لأستاذه اعتذاراً موقعاً عليه من ولي أمره ومن صاحب العمل، فإذا طالت مدة الغياب وجب إرسال هذا الاعتذار إلى رئيس القسم في مدة لا تتجاوز أسبوعاً من بدء الغياب .

٣ - ولا يقبل من الأعذار إلاّ ما اتصل منها بالمرض أو بالخدمة العسكرية، ويجوز الغياب لمدة لا تزيد عن نصفي يوم إذا اقتضى العمل ذلك على أن يتقدم صاحب العمل بطلب بذلك إلى الإدارة .

٤ - قد يترتب على الإخلال بالنظام أو إهمال استعمال الأدوات المدرسية أو إهمال تأدية الواجبات المنزلية أو الغياب بدون عذر أو الحضور متأخراً إحدى العقوبات الآتية حسب أهمية المخالفة أو تكرار الخطأ :

أ - إعطاء عمل أو واجب إضافي، ويوقع مدرس المادة مثل هذا العقاب .

ب - التوبيخ المقيد في سجل الفصل وفي كتيب التدريج ويوقعه مدرس المادة .

ج - الحجز مدة تتراوح بين الساعتين والأربع ساعات ويوقعه مدرس الفصل .

د - إنذار صاحب العمل وولي الأمر ويوقعه مدرس الفصل .

هـ - الفصل من الدراسة لمدة لا تزيد عن ساعة واحدة ويوقعه مدرس المادة .

ويجوز لمدير المدرسة بناء على تقرير من مدرس الفصل فصل التلميذ المهني مدة أكثر من ساعة، أما الفصل النهائي فيجب أن تقرره الإدارة المختصة بالحكومة .

وفي حالات خاصة من الخطإ، وبموجب المادة ٥٦ من القانون الاتحادي للإعداد المهني، يجوز للمدير أن يطلب من إدارة العدل والبوليس توقيع عقوبة على التلميذ المهني المخطىء .

و – أي غش أو محاولة للغش في العمل تؤدي إلى وضع علامة تؤدي بدورها إلى تخفيض درجة السلوك في نهاية الفصل الدراسي بمقدار نقطة أو نقطتين حسب درجة خطورة الغش .

ز – يخضع طالب التدرج الذي يعمل بمصنع ويتابع الدراسة بمدرسة الإعداد المهني إلى سلطة إدارة هذه المدرسة .

تقييم إدارة المدرسة لعمل التلميذ المهني :

تقوم إدارة المدرسة في نهاية كل فصل دراسي بوضع درجة للعمل وملاحظات المدرس على تقدم التلميذ وسلوكه وذلك في بطاقة مدرسية تسلم للتلميذ في نهاية كل فصل دراسي ، وهو بدوره يقدمها لصاحب العمل الذي يعمل لديه ليطلع عليها ويعيدها في فترة زمنية محددة .

وتقدر درجة العمل للسنة على أساس متوسط الفترات الثلاث، وتعتبر الدرجة العظمى ٦ والدرجة الصغرى للنجاح ٤ كمتوسط للدرجات ، ويعتبر راسباً من حصل على درجة ٣ في مادة أو أكثر ، وفي حالة رسوب التلميذ المهني تخطر المدرسة كلاً من صاحب العمل وولي أمر التلميذ والإدارة المختصة بالإعداد المهني ، ويجوز استدعاء الراسب في بعض الحالات التي تقع على الهامش لإعادة العمل لفترة معينة أو للقيام به كعمل منزلي ثم يعاد تقييمه لتقرير تدرجه إلى المرحلة التالية في الإعداد أو إعادة مرحلته الحالية .

الشهادة النهائية والدبلوم :

ويحصل المتدرج على الشهادة النهائية في نهاية السنة الأخيرة من سني إعداده المهني التي هي عادة ثلاث أو أربع حسب المهنة إذا توفرت الشروط الآتية :

« أن يكون متوسطه العام ٥ على الأقل في كل من العمل والسلوك ، ويعمل هذا التقدير على أساس متوسط الدرجات التي حصل عليها المتدرج في نهايات سنوات تدرجه ، فإذا اضطر المتدرج إلى إعادة إحدى هذه السنوات احتسبت الدرجة التي حصل عليها في نهاية سنة الإعادة » .

وتسمى هذه الشهادة شهادة إتمام الإعداد المهني ، وهي تخول لصاحبها العمل بالمهنة، ولكنها لا تخول له تدريسها إذ يلزم لذلك اجتياز امتحان على مستوى حكومة الاتحاد يسمى دبلوم الاتحاد المهني .

المهن وبرامجها :

بلغ عدد المهن التي يعد لممارستها التلميذ المهني في سويسرا ٣٤٥ مهنة قسمت كما يأتي :

الصناعة	عدد المهن بها	عدد سنوات الإعداد
١ – المناجم والمحاجر	١	٣
٢ – الزراعة وفلاحة البساتين	١١	٢ – ٢
٣ – التغذية	١١	٢ – ٤
٤ – النسيج	٢١	٢½ – ٤
٥ – الملابس	٣٥	٢½ – ٤
٦ – الجلود	١٣	٣ – ٤
٧ – الورق	٨	٣ – ٣½
٨ – الطباعة	٢٨	٣ – ٤

الصناعة	عدد المهن بها	عدد سنوات الإعداد
٩ – صناعات كيمائية	٤	٣
١٠ – المعادن	٦١	٢ – ٤
١١ – الساعات والصياغة	٢٥	٢ – ٤
١٢ – الاسمنت والأحجار والزجاج	١٦	٣ – ٤
١٣ – الأخشاب والنجارة	٢٣	٢½ – ٤
١٤ – البناء	١٥	٢½ – ٣
١٥ – الفنادق	٦	١ – ٢½
١٦ – أعمال مكتبية وتجارية	١٢	٢ – ٤
١٧ – أعمال فنية	١٦	٣ – ٤½
١٨ – صناعات طبية وصحية	١٥	٢ – ٤
١٩ – صناعات زخرفية	٩	٣ – ٤
٢٠ – صناعات أخرى	١٥	١ – ٤
	٣٤٥	

ونأتي هنا على مناهج بعض هذه المهن على سبيل المثال :

مهنة الخباز

مدة الدراسة ٣ سنوات .

خطة الدراسة

المادة	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة		
لغة	١	٠	١	ساعة	أسبوعياً
مراسلات	٠	١	١	»	»
حساب	١	٠	١	»	»
محاسبة	٠	١	١	»	»
تربية قومية واقتصاد	٠	١	١	»	»
تكنولوجيا الخبز	٢	٢	٤	»	»
عدد الساعات في الأسبوع	٤	٥	٩		
عدد الساعات في السنة	١٦٠	٢٠٠	٣٦٠	على أساس ٤٠ أسبوعاً	

المناهج

السنة الاولى

اللغة القومية (ساعة) :

امتداد لمناهج اللغة في مرحلة الإلزام – تعريف الأفعال – معجم الألفاظ في مهنة الخبازة مما يتصل بالآلات وبالأجهزة وبالماكينات وبالخامات – إملاء وإنشاء وأدب .

الحساب (ساعة واحدة) :

المقاييس – الأطوال – الحجوم – الأوزان – الكسور – النسبة المئوية – الربح – المربع – المستطيل – متوازي الأضلاع والمعين – حساب مساحات السطوح – حساب عقلي .

تكنولوجيا الخبز (ساعتان) :

قانون الإعداد المهني – الوقاية الصحية في المخبز وفي محل التجارة – إجراءات منع الحوادث أثناء العمل – قوانين المرور – طرق وتكنولوجيا الصناعة – استخدام الآلات والمحافظة عليها – تاريخ صناعة الخبز – تطور وسائل طحن الحبوب – الحبوب التي تستعمل في الخبز والتي لا تستعمل فيه – دراسة أنواع القمح وأنواع الدقيق .

السنة الثانية

المراسلات (ساعة واحدة أسبوعياً) :

ورق المراسلات والأغلفة وأنواع كل منها وظروف استعماله – الطلبيات وطلب العينات – إرسال العينات تحت الاختيار – خطاب المطالبة – الدفع – إرسال الفواتير – خطاب التذكرة الأول ، الثاني ، الثالث ، ثم خطاب تحديد وقت للدفع والإجراءات – الدفع بالتجزئة .

عقد العمل – تقديم طلب الاستخدام – تاريخ الحياة – اعتماد وإلغاء عقد العمل – كسر عقد العمل – مراسلات منوعة .

طلب الاستعلامات – طلب وثائق – طلب الإجازات – الشكاوى القضائية – طلب توصيات .

المحاسبة (ساعة واحدة أسبوعياً)

الفترة الأولى :

حساب تجاري – النسبة المئوية والربح – أذونات البريد وشيكات المصارف – تغير سعر العملة – سعر الإنتاج – سعر البيع بالوحدة – بالجملة – مسك الدفاتر – الديون .

الفترتان الثانية والثالثة :

الميزانية – تمارين على حساب الصندوق والشيكات المصرفية وأذونات البريد والدائن والسلفيات – حساب الوارد والمنصرف والنتيجة النهائية للعملية .

التربية القومية – الاقتصاد القومي – القانون

الفترة الأولى :

تربية قومية – المواطن – الحقوق المدنية – السلطات الثلاث على المستوى المحلي وعلى مستوى المقاطعة والاتحاد – نظام الاتحاد السويسري السياسي والقضائي – نظام مقاطعة جنيف السياسي والقضائي – حقوق المبادرة – حقوق الفرد في إجراءات تعديل القوانين .

الفترة الثانية :

الاقتصاد القومي – مصادر الطاقة وأنواعها – الطاقة الكهربائية والطاقة الذرية – الزراعة وحمايتها – القمح – الفواكه والخضروات – زراعة العنب وصناعة النبيذ ونتائجها الاقتصادية – الإنتاج الحيواني وصناعة الألبان – الصناعة في سويسرا – صناعة السياحة وأثرها في الدخل القومي .

الفترة الثالثة :

حق العمل – الإعداد المهني ومختلف درجاته – عقد العمل – العقود الجماعية – محاكم العمل – عقد البيع – البيع بأجل – التأمينات – التأمين ضد الحوادث – التأمين ضد المرض والبطالة والعجز . . . الخ .

تكنولوجيا المهنة :

الشؤون الصحية المتعلقة بالمهنة – صب الخبز قديماً وحديثاً – الحبوب التي تستعمل في الخبز – القمح والشعير – أنواع الدقيق – الخامات المستعملة في صناعة الخبز – التخمير وأنواع الخميرة وطرق استعمالها – طرق التخمير – العجن اليدوي – العجن الميكانيكي – أنواع العجائن – حساب إنتاج القمح كمعجون ثم كخبز .

أنواع الأفران المستخدمة في صناعة الخبز وطرق استعمالها في مختلف درجات الحرارة – الخبز كمادة غذائية – المحافظة عليه – أنواعه – الأمراض الناشئة عن تعاطي الخبز والوقاية منها – الخبز الخاص (الخبز الكامل والخبز غير المخمر والخبز الخالي من الملح . . . الخ) الخامات المستعملة في صناعة الخبز – اللبن – المواد الدهنية – البيض – السكر – العنب الجاف (الزبيب) . . الخ .

مهنة حلق الشعر وتزيينه

ومدة الدراسة ثلاث سنوات

خطة الدراسة

المادة	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	الجملة	
اللغة	١	٠	٠	١	ساعة أسبوعياً
المراسلات	٠	١	٠	١	» »
الحساب	١	٠	٠	١	» »
محاسبة	٠	١	١	٢	» »
تربية قومية، اقتصاد، قانون	٠	٠	١	١	» »
حلاقة عملي	٢	٢	٢	٦	» »
تكنولوجيا الحرفة	٢	٢	٢	٦	» »
جملة عدد الساعات أسبوعياً	٦	٦	٦	١٨	
جملة عدد الساعات سنوياً	٢٤٠	٢٤٠	٢٤٠	٧٢٠	

وفيما يلي وصف لمناهج الدراسة :

السنة الأولى

اللغة (ساعة واحدة) :

مراجعة وامتداد للدراسة اللغة في مرحلة التعليم الإلزامي — دراسة نهايات الأفعال وتصريفها ومقاطع الكلمات — تمارين .

معرفة الكلمات والألفاظ : الفترة الأولى كلمات من أ إلى ش

الفترة الثانية　　كلمات من ص إلى ع
الفترة الثالثة　　كلمات من غ إلى ي

معرفة الكلمات والألفاظ والتعابير المهنية المتعلقة بما يأتي :

الفترة الأولى　　العدد والأدوات
الفترة الثانية　　الماكينات والأجهزة
الفترة الثالثة　　. الخامات

إملاء وإنشاء .

الحساب (ساعة واحدة) :

النظام العشري — الأطوال والسعة والأوزان والمساحات والحجوم — القواعد الأربع — الكسور العادية — النسبة المئوية — حساب الأرباح البسيطة وتطبيقات على ذلك تتصل بالمهنة .

الحلاقة (ساعتان) :

الشعر الصناعي — تمارين في كي الشعر — غسيل الشعر — تدليك جلد الرأس — حرق نهايات الشعر — استخدام المقص والموسى — عمليات تصبين الذقن .

تكنولوجيا المهنة (ساعتان) :

تاريخ المهنة — تنظيمها المهني — القدرات — الشؤون الصحية المتعلقة بالمهنة — المظهر والمعاملة — استقبال الزبون — صالون الحلاقة ومحتوياته — الأجهزة — الجلد والأعضاء المتصلة به — جهاز الدورة الدموية — الشعر .

السنة الثانية

المراسلات (ساعة واحدة) :

مماثل إلى برنامج صناعة الخبز .

المحاسبة (ساعة واحدة) :

الفترة الأولى :

ثمن الخامات والحساب التجاري ـ حساب الخدمات ـ الأجر اليدوي ـ مرتب رئيس العمل ـ حساب العائد والربح .

الفترتان الثانية والثالثة :

محاسبة خاصة بعملية الحلاقة ـ المعاملات البريدية والمصرفية ـ مسك الدفاتر ـ الصندوق والحسابات المصرفية والبريدية ـ تسجيل العمليات اليومية في الجريدة اليومية للمحل .

الحلاقة (ساعتان) :

حلاقة الذقن ـ قص الشعر ـ كي الشعر وتثبيته ـ تجفيف الشعر .

تكنولوجيا المهنة (ساعتان) :

طبقات جلد الرأس وتشريحها ـ نمو الشعر وسقوطه ـ أمراض الشعر وسوء نموه ـ أمراض الجلد وخاصة جلد الرأس ـ الخامات المستعملة ـ العناصر والمركبات ـ الأحماض والقلويات والأملاح ـ الخامات المستخدمة في الحلاقة ـ المنتجات المكيفة .

السنة الثالثة

محاسبة (خاصة بالحلاقة) ساعة واحدة :

تسجيل المدفوعات بعد كل عملية – تحقيق الحصيلة – حساب الخسارة والمكسب وناتج العملية – وتمارين .

تربية قومية – اقتصاد – قانون :

الفترة الأولى : المنهاج مماثل لما جاء تحت مهنة الخباز .

الحلاقة (ساعتان) :

قص الشعر بالموسى – قص الشعر بالماكينة – زي وتثبيت الشعر – التدليك الخفيف والتدليك الشديد .

تكنولوجيا المهنة (ساعتان) :

تلوين الشعر – إزالة الألوان – الحساسية – مس الشعر – الصباغة – التثبيت الدائم للشعر – تاريخ أشكال قص الشعر – معرفة مواد الصباغة والصابون والأدوات المعروضة للبيع – مراجعة عامة .

حرفة ميكانيكا السيارات

مدة الدراسة أربع سنوات

خطة الدراسة

المادة	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	الجملة	
١ – لغة	١	١	٠	٠	٢	ساعة أسبوعياً
٢ – مراسلات	٠	٠	١	٠	١	» »
٣ – رياضيات وحساب تجاري	٣	١	١	٠	٥	» »
٤ – محاسبة	٠	٠	٠	٢	٢	» »
٥ – تربية قومية، اقتصاد، قانون	٠	٠	١	١	٢	» »
٦ – رسم	٢	١	٢	٣	٨	» »
٧ – ميكانيكا	٠	١	٠	٠	١	» »
٨ – سمكرة	٠	١	٠	٠	١	» »
٩ – سيارات	١	٢	٢	٢	٧	» »
١٠ – كهرباء	٠	١	١	٠	٢	» »
١١ – علوم تطبيقية	١	٠	٠	٠	١	» »
	٨	٨	٨	٨	٣٢	ساعة أسبوعياً
	٣٢٠	٣٢٠	٣٢٠	٣٢٠	١٢٨٠	ساعة سنوياً

المناهج

السنة الأولى

اللغة :

المنهج كسابقه في مهنة الحلاقة مع اختلاف المعجم اللفظي المهني .

الرياضيات :

الحساب (ساعتان مع الجبر) :

حساب عقلي – حساب سريع – التقريب – استخدام الجداول الرياضية – مراجعة العمليات الأربع والنظام العشري ووحدات الأطوال والمساحات والحجوم والأوزان–النظام في الأطوال والأوزان والزمن (متر/ كجم/ ثانية) وتطبيقات ومسائل منوعة على هذا النظام .

الجبر :

الصفة التمثيلية للرموز الجبرية – قوانين التبادل والترابط والتوزيع وخواص المجموعات – مربعات ومكعبات الأعداد والرموز – الكسور ونسبتها إلى مقامات مشتركة أو عائلات رمزية ثم إجراء العمليات الأربع عليها – الأسس – حساب الجذر التربيعي – النسبة والتناسب – حساب الرابع التناسبي وتطبيقات– الحساب المئوي والربح – الخلط والسبائك – قوانين التناسب وصورها وإثبات كل :

إذا كان $\frac{\text{أ}}{\text{ب}} = \frac{\text{ج}}{\text{د}}$ فإن $\frac{\text{ب}}{\text{أ}} = \frac{\text{د}}{\text{ج}}$ ، $\frac{\text{أ} \pm \text{ب}}{\text{ب}} = \frac{\text{ج} \pm \text{د}}{\text{د}}$ ، $\frac{\text{أ}}{\text{أ} \pm \text{ب}} = \frac{\text{ج}}{\text{ج} \pm \text{د}}$ ،

$\frac{\text{أ} + \text{ب}}{\text{أ} - \text{ب}} = \frac{\text{ج} + \text{د}}{\text{ج} - \text{د}}$ ، أ د = ب ج ... الخ .

الهندسة (ساعة واحدة) :

الأطوال وقياسها ــ النظام العشري ــ الوحدات الإنجليزية ــ الزوايا وقياسها ــ خواص الأشكال المستوية ــ نظريات المثلث والأشكال الرباعية والمسدس والدائرة ــ نظرية فيثاغورس وتطبيقات عليها ــ التشابه ــ التكبير والتصغير .

الرسم (ساعتان) :

هدف الرسم الصناعي ــ التعرف على الآلات المستخدمة وطرق استعمالها ــ التعبير الفني ــ الأشكال ــ الخطوط العرفية ــ العمليات الهندسية ــ الاسقاط العمودي ــ رسم المساقط والمقاطع ووضع الأبعاد .

السيارات (ساعة واحدة) :

أجزاء السيارة ــ التعشيق والفصل بين المحرك ومحاور العجلات ــ صندوق السرعة ــ المحرك ــ العجلات ــ الفرامل ــ دراسة تكوين كل من هذه الأجزاء ووظيفتها وحركتها وعلاقة الواحدة بالأخرى ــ الألفاظ المستخدمة في قطع الغيارات والآلات والأدوات التي تستعمل في صناعة السيارة وفي صيانتها ــ خدمة السيارة .

العلوم التطبيقية : (الظواهر الفيزيائية والظواهر الكيميائية) .

الفيزياء : حالات المادة الثلاث ــ الخواص الفيزيائية للأجسام ــ الكثافة والوزن النوعي ــ الوزن الحقيقي والوزن الظاهري ــ درجة الحرارة ــ التمدد الطولي والسطحي والحجمي ــ التوصيل الحراري ــ تطبيقات ــ أجهزة قياس درجة

الحرارة – درجة الحرارة المطلقة – بعض درجات الحرارة السفلى والعليا – الضغط – أجهزة قياسية وتطبيقات – الموائع (سائل وغاز) ودراسة ظواهرها الإستاتيكية والديناميكية – الروافع .

الكيمياء : التركيب الكيميائي للمواد – الذرة والجزئي – الهيدروچين – الأوكسجين – الكربون – التأكسد والاختزال .

السنة الثانية

اللغة :

مثله مثل منهاج اللغة في السنة الثانية في الحرفتين السابقتين يضاف إليه معجم لفظي خاص بصناعة السيارات وموضوعات إنشاء تتصل بالمهنة وبغيرها .

الجبر (ساعة واحدة) :

مراجعة لمقرر العام السابق – مسائل وتطبيقات – جمع وطرح وضرب وقسمة التعبيرات الجبرية من الدرجة الأولى – معادلات الدرجة الأولى ذات المجهول الواحد – تغيير المجهول – وتطبيقات عددية ورمزية – قياس الأبعاد والمساحات للأشكال المستوية – مثلث – شكل رباعي – مسدس دائرة – تحويل الوحدات – متوازي المستطيلات والمنشور والهرم والمخروط – وحدات الحجوم الإنجليزية والأمريكية .

الرسم (ساعتان) :

مراجعة مقرر السنة الأولى – الرسم من المنظور – الاسقاط – الترقيم – مقاطع في الأسطوانة ومختلف اللحامات .

ميكانيكا (ساعة واحد) :

الحركة المستمرة – السرعة الخطية على خط مستقيم وعلى محيط دائرة – سرعة القطع – نقل الحركة بالبكرات وبالسيور الجلدية المسطحة وذات المقطع (شبه المنحرف) حساب القوة المحركة في كل حالة – تطبيق ذلك في حالة السيارات بصفة خاصة – البريمة واستخدامها للربط وللرفع – ابعاد أسنانها وعلاقة ذلك بمقدار الحركة المستقيمة وتطبيقات منوعة عليها .

السمكرة (ساعة واحدة) :

إسالة الحديد وصبه في قوالب مختلفة الأشكال – صناعة الصلب – الصلب الخاص وأثر الحرارة فيه – النحاس والسبائك – الألومنيوم وسبائكه ، الرصاص – الخارصين – النيكل والكروم وسبائكها – المحافظة على المعادن من الصدإ ومن التآكل – المواد المصنوعة من العجائن .

السيارات (ساعتان) :

عجلة وجهاز القيادة – تحميل السيارة – إطار السيارة – التشحيم – المحرك – مصادر الطاقة المستخدمة عادة – عملية الاحتراق – الدورة الرباعية والثنائية – ماكينة الديزل – أنواع المحركات – توزيع القوة – التبريد – التشحيم ووظيفة كل من هذه العمليات – الألفاظ والاصطلاحات المستعملة في خدمة السيارة وصناعتها .

الكهرباء :

ماهية الكهرباء – الموصل – العازل – الكهرباء الإستاتيكية والكهرباء

الديناميكية ــ القوة الدافعة الكهربائية ــ فرق الجهد ــ انخفاض الجهد الكهربائي ــ شدة التيار ــ المقاومة ــ الوحدات المستخدمة ــ الأثر الحراري للتيار الكهربائي ــ قانون جول وتطبيقه في الصناعة عامة وفي صناعة السيارات بصفة خاصة ــ المزدوج الحراري ــ مقاومة المواصلات ــ علاقة المقاومة بدرجة الحرارة ــ التوصيلات الكهربائية في السيارة ــ الأثر الكيميائي للتيار ــ العمود الكهربائي ــ والمراكم ــ عمود الكلانشيه ــ تركيب كل ووظائف أجزائها والتفاعلات الكيمائية والجهد الكهربائي الناتج في كل حالة ــ رسم بعض الدوائر الكهربائية عامة والمتصلة بالسيارة خاصة ــ دائرة الإضاءة ــ دائرة الصوت .

السنة الثالثة

اللغة :

اللغة : مثل منهاج اللغة في السنة الثالثة لحرفة الحلاقة .

الحساب التجاري (ساعة واحدة) :

الكهرباء ــ قانون أوم ــ القوة والإنتاج ــ السرعة المتوسطة للاسطوانة ــ قوة الفرامل ــ الشغل والقدرة والطاقة وانتقال القوة المحركة .

تربية قومية ــ اقتصاد ــ قانون :

الفترة الأولى :

تربية قومية ــ المواطن : حقوقه وواجباته ــ السلطات الثلاث على المستوى المحلي والمقاطعة والاتحاد ــ التنظيم السياسي والقضائي للاتحاد السويسري ، ولمقاطعة جنيف ــ المجالس البلدية والقروية ــ حقوق الفرد في مطالبة الحكومة

بتعديل في إجراءاتها القانونية أو المالية أو غيرها وطرق ذلك ـ حكومة الاتحاد ـ مميزات التنظيم السياسي في سويسرا .

الفترتان الثانية والثالثة :

اقتصاد قومي ـ مراجعة جغرافية سويسرا ـ موقع سويسرا بالنسبة لدول أوروبا ومزايا ومضار مثل هذا الموقع ـ الحدود الطبيعية والحدود السياسية ـ جو سويسرا ـ كثافة السكان ـ طرق المواصلات ـ مصادر الطاقة ـ الهيدروليكية والذرية ـ الزراعة في سويسرا ـ صعوبتها وحمايتها ـ القمح والفواكه والعنب ـ تربية الحيوانات وصناعة الزبد والجبن ـ الغابات وصناعة الخشب ـ القوة العاملة في سويسرا ـ صادرات وواردات سويسرا .

الرسم (ساعتان أسبوعياً) :

مراجعة مقرر العامين السابقين ـ تخطيط لقطع مختلفة ـ رسم مجموعات ووحدات في مجموعات ـ قراءة الرسم .

السيارات (ساعتان أسبوعياً) :

مراجعة دراسات العامين السابقين ـ دراسة تفصيلية لهندسة قيادة السيارة وللاحتراق ولجهاز الاحتراق والحقن في أجهزة الديزل .

الكهرباء (ساعة واحدة أسبوعياً) :

مراجعة قوانين التيار المستمر ـ الأثر المغناطيسي للتيار ـ المغناطيسية والمغناطيسية الكهربائية ـ الكهرباء بالتأثير ـ قانون لنز ـ التأثير الذاتي ـ تيارات فوكو ـ أجهزة قياس التيارات التأثيرية ـ تطبيقات في السيارة ـ

الإشعال بواسطة البطارية – المجنيتو – جهاز الإشعال – المولد الكهربي – مختلف الدوائر الكهربائية في السيارة – إشعال – إضاءة – تدفئة – راديو . . . الخ .

السنة الرابعة

حساب تجاري وفني (ساعتان) :

النسبة المئوية والأرباح – شيكات البريد والمصرف – سعر النقد – سعر الإنتاج – وسعر البيع بالجملة وبالقطاعي – مسك حسابات الصندوق – الديون – الميزانية ومختلف بنودها والإيراد والمنصرف من أجهزة ومعدات ومشتروات وإنشاءات وديون ومرتبات ومصروفات عامة ونتيجتها – كشف الموجودات – والحساب السنوي الختامي .

تربية قومية – اقتصاد – قانون (ساعة واحدة)

الفترة الأولى :

القانون المدني والقانون الجنائي – مختلف القوانين – الفرد والعائلة – الزواج ومختلف أوضاعه المدنية من ناحية الحقوق والضرائب والميراث (النظام الفردي والنظام الموحد) – الملكية والسلفيات والديون – حق العمل – عقد العمل – ماهيته وفسخه واحترامه – الإعداد المهني لممارسة الحرفة ولتعليمها – العقد الجماعي – محاكم العمل – النقابات .

الفترة الثانية :

التأمينات – التأمين ضد الحوادث – المسؤولية المدنية – مختلف تأمينات

العجز والمرض والبطالة . . . الخ . تأمين الممتلكات ضد السرقة والحريق والغرق – الشركات الموحدة والتعاونية .

الاقتصاد القومي – التجارة الداخلية والخارجية – الميزان التجاري – السياحة والمصارف – وحدة الدول الأوربية (السوق المشترك) .

الفترة الثالثة :

مراجعة عامة لما سبق وعلاقة ذلك بالمراسلات .

الرسم (ساعتان) :

مراجعة للمناهج السابقة – رسم المصنع – المساحات اللازمة له ولمختلف المعدات التي تقوم به وتحضير للامتحان النهائي لشهادة الإعداد المهني .

السيارات (ساعتان) :

مراجعة شاملة لما سبق في برامج دراسة السيارة والسمكرة والتكنولوجيا والحساب التجاري والفني وتحضير للامتحان النهائي لشهادة الإعداد المهني .

ثانياً : قوانين الإعداد المهني والتدريب :

وقد وضعت معظم الدول، وخاصة الدول النامية ، قوانين تنظم وتحكم عمليات الإعداد المهني والتدريب في الحرف والمهن المختلفة التي تتصل بالعمل في الصناعة أو التجارة أو الزراعة أو الفنادق أو المطاعم أو المصارف أو شركات التأمين والنقل وغيرها .

وطبقت هذه القوانين بواحدة أو أكثر من الطرق الآتية :

١ – الإعداد المهني الذي يقوم به صاحب عمل أو من ينوب عنه من

الحائزين على الدبلوم المؤهل للقيام بعملية الإعداد المهني ، وفي نفس الوقت يحضر التلميذ المهني الدروس النظرية والعملية التي تنظمها إحدى المعاهد للإعداد المهني ، والتي تتفق مناهجها والحرفة المراد إعداد التلميذ المهني لممارستها . وقد تقوم الحكومة نفسها بإنشاء مثل هذه المعاهد والصرف عليها ، كما قد تقوم بإنشائها مؤسسات ذات نفع عام ، وتتبع هذه المعاهد في جميع الحالات إدارة حكومية مسؤولة عن تنفيذ مواد القانون واللوائح المنظمة له التي تضعها الدولة للإعداد المهني والتدريب .

٢ — المدارس الفنية (صناعية وتجارية وزراعية) :

وتتبع هذه المدارس في معظم الدول وزارة المعارف ، وتجد مكانها في سلم التعليم في مرحلتين إحداهما أولية تبدأ بنهاية المرحلة الابتدائية وأخرى ثانوية تبدأ بنهاية المرحلة الإعدادية ، وقد ألغت بعض الدول المرحلة الأولية للتعليم الفني بعد أن ثبت عدم مناسبتها لسن الطالب وانخفاض مستوى معلوماته العامة في المرحلة الابتدائية ، وتوسعت دول كثيرة في المرحلة الثانوية للتعليم الفني فجعلت مدتها ٤ سنوات في بعض الدول و ٥ سنوات في دول أخرى ويسرت لمتخرجيها دخول المعاهد العليا للتعليم الفني .

وتشمل مناهج المدارس الفنية قسمين أساسيين أحدهما يهدف إلى تنمية الثقافة العامة وعلوم الرياضيات والفيزياء والكيمياء التي تتصل بالمهنة ، ويهدف القسم الآخر إلى تعريف الطالب بالمهنة وبالآلات والمعدات والماكينات المستخدمة ، وإلى إعداده وتدريبه لاستخدام هذه المعدات للإنتاج . وتعنى مناهج المدارس التي تعد لمهن تجارية إلى العناية بتدريس اللغات والاختزال والآلة الكاتبة والمحاسبة . . . الخ ، ويقوم بالتدريس في هذه المدارس مدرسون على مستوى عال من الثقافة العامة والثقافة المهنية ، وتضع لهم الجهات المختصة برامج تدريب

خاصة تهدف إلى رفع مستوى كفايتهم وتعريفهم بالحديث من المعرفة أو الخبرة أو كليهما .

٣ - البرامج التدريبية :

وقد كانت هذه البرامج في وقت ما قاصرة على نشاط وإعداد رجال الجيش ، ثم ظهرت أهميتها في مختلف المؤسسات الصناعية والتجارية والزراعية التي رأت الحاجة ماسة إليها لرفع مستوى كفاية العاملين بها، ومن ثم رفع مستوى إنتاجها الكمي والكيفي ، وامتدت برامج هذا النوع من التدريب في السنوات الأخيرة إلى مختلف وزارات الحكومة، وقد رأيناها خلال العشرين سنة الماضية تطبق في وزارات المعارف لتدريب جميع طبقات موظفي الوزارة ، ويقوم على إعدادها إدارة خاصة تسمى بإدارة التدريب تضع برامج للمدرسين وأخرى للإداريين في المدارس، ثم أخرى للموجهين ومديري المناطق ومديري الإدارات بل والإدارة العليا بالوزارة على مستوى وكلاء الوزارة والمديرين العامين .

وقد تكون برامج التدريب أثناء العمل أو خلال الإجازات الموسمية ، ويأخذ بعضها صورة محاضرات وحلقات بحث وتقارير مدروسة ، كما يأخذ البعض الآخر صورة تمارين عملية تهدف إلى رفع مستوى المهارة اليدوية والخبرة.

وكان لنشأة المناهج الحديثة في بعض مواد الدراسة في المرحلة الابتدائية والمرحلة الثانوية على السواء كمناهج الرياضة الحديثة ومناهج العلوم بمختلف فروعها : فيزياء وكيمياء وأحياء ، كما كان لإدخال الطرق الحديثة في تعليم اللغات الأجنبية بالوسائل السمعية والبصرية وبالقضبان الملونة . . . كان لكل ذلك أثره الفعال في نهضة حركة التدريب ، فكانت اجتماعات مدرسي كل مادة على حدة لمدة ساعتين أو أكثر كل أسبوع تحت إشراف وقيادة واحد منهم يكون قد حضر برامج تدريبية في هذه المناهج الحديثة للمادة ، أو في الطرق

الحديثة لتدريسها ، واكتسب من الخبرة ما يؤهله لقيادة حلقات تدريبية داخل المدرسة التي يعمل بها .

وإزاء السباق الذي يدور حالياً في تطبيق مناهج الرياضة الحديثة وفي تطبيق الوسائل التعليمية الحديثة قد جعل التدريب إجبارياً في المدارس، وأصبح جدول المدرس يشتمل على عدد معين من الحصص التي تخصص للتدريب، كما وضعت المدارس في ميزانياتها ما يسمح بإيفاد مدرسيها ومديريها إلى المؤتمرات التي تعقد في بلاد أخرى على مستوى إقليمي أو مستوى دولي للإعلام بالحديث، وإعطاء الفرصة لتزويد أعضاء المؤتمر بالمعلومات وبالخبرة .

النقاط البارزة في قوانين الإعداد المهني والتدريب :

ولا يلبث من يراجع مواد قوانين الإعداد المهني والتدريب في البلاد المتقدمة أن يلاحظ أهمية النقاط الآتية التي تبرز في قوانين مختلف البلاد وهي :

١ — ينشأ بإدارة الإعداد المهني قسم خاص يسمى (قسم التوجيه المهني) تكون وظيفته مساعدة أفراد الأحداث على حسن اختيار المهنة التي تناسب قدراتهم وإمكاناتهم البدنية والعقلية والنفسية . وتمارس هذه الإدارة مهامها عن طريق المناقشة والبحث الفردي والجماعي مع الشاب ، ثم مع والديه ، ثم مع مدرسته ، ثم مع صاحب العمل ، ثم معهم معاً .

٢ — تخدم إدارة الإعداد المهني والتدريب أيضاً الكبار الذين لا حرفة لهم أو الذين يرغبون في تغيير حرفتهم .

٣ — عملية التوجيه المهني مجانية فيما عدا ما قد يترتب على إجرائها من مصروفات يقرها الطالب وولي أمره .

٤ — توكل عملية التوجيه المهني إلى اخصائيين في التوجيه .

٥ – لا تقتصر عملية الإعداد المهني أو عملية التدريب على مجرد تكوين أو تنمية مهارات يدوية أو عقلية من نوع معين، وإنما هي تمتد لتأخذ صورة تربوية كاملة تؤهل الشاب للنجاح كعامل وكعضو في مجتمعه .

٦ – تحدد الإدارة المختصة مقار العمل التي يجوز أن تقوم بها عملية الإعداد المهني ، كما تحدد أيضاً الأشخاص الذين يوكل إليهم بإجراء الإعداد، وهي في كل ذلك تهدف إلى التأكد من نجاح العملية عن طريق اختيار محال للعمل حسنة الإعداد طيبة السمعة، ويكون أصحابها ومندوبوهم من ذوي الكفاءة التي تخول لهم وحدهم حق القيام بعملية الإعداد المهني والتدريب .

٧ – إذا ثبت فشل صاحب العمل أو مندوبه الذي يقوم بعملية الإعداد المهني والتدريب في أداء وظيفته ، أو أخل بالتزاماته القانونية ، أو ساءت سمعة المحل الذي يملكه أو يديره ، أو أثبت الامتحان النهائي عدم كفاية الإعداد ، كان للإدارة المختصة أن تمنع صاحب العمل من قبول التلاميذ المهنيين .

٨ – تحدد الإدارة المختصة النظم التي تتبع في الإعداد لكل مهنة ، وتشمل هذه النظم مدة الدراسة، والشروط التي يجب أن تتوفر في مكان الإعداد وفي القائم به،والنهاية العظمى لعدد التلاميذ المهنيين الذين يقبلون بالمؤسسة الواحدة في نفس الوقت ، وبرامج التدريب الثقافية والنظرية والعملية ، وقد تطلب في بعض المهن من التلميذ المهني أن يحتفظ بجريدة يومية يسجل بها عمله اليومي .

٩ – الحد الأدنى لسن التلميذ المهني هو ١٥ سنة تبدأ بعد إنهاء مرحلة الإلزام أو في نهايتها إذا بلغ التلميذ هذه السن قبل إنهاء المرحلة،ويجوز للإدارة المختصة وفق الحاجة رفع أو خفض هذا الحد من السن .

١٠ – تعين إدارة التوجيه والإعداد المهني موجهين ومفتشين يقومون

بزيارة مقار التدريب ومتابعة تدريج التلميذ المهني ، فإذا ثبت عدم نجاح الإعداد لأسباب لا تتصل بالمؤسسة أو بالقائم على الإعداد ، وأرجعت هذه الأسباب إلى قدرات وإمكانات التلميذ المهني ، فإن للإدارة أن توقف عملية الإعداد فوراً وتبحث حالة هذا الفرد من جديد .

١١ – يشترط للإعداد المهني والتدريب أن يوضع عقد يوقع عليه كلٌ من صاحب العمل والتلميذ المهني وولي أمره، ويكون العقد من ثلاث صور يحتفظ التلميذ المهني بأحدها، ويحتفظ صاحب العمل بالثانية، وترسل الصورة الثالثة إلى إدارة الإعداد المهني والتدريب قبل مضي ١٥ يوماً من نهاية مدة الاختبار التي تسبق الإعداد، ولا يجوز بحال من الأحوال البدء بالإعداد المهني قبل توقيع عقد الإعداد من الجهات المختصة .

فإذا كان صاحب العمل أو مندوبه الذي يقوم بالإعداد هو نفسه أباً للتلميذ المهني ، أو له عليه حقوق أبوية ، كان له أن يقوم بعملية الإعداد دون التقيد بتوقيع عقد الإعداد المهني على أن يخطر الإدارة المختصة بذلك كتابة في مدة لا تتجاوز أربعة أسابيع من بدء الإعداد .

١٢ – مدة الاختبار التي تسبق الإعداد هي عادة ثلاثة أشهر يجوز مدها إلى ستة أشهر بطلب خاص يوجه كتابة إلى إدارة الإعداد موضحاً الأسباب التي تدعو إلى ذلك ، وإذا تقرر إنهاء الإعداد المهني خلال فترة الاختبار وجب على صاحب العمل إخطار إدارة الإعداد فوراً بذلك .

١٣ – لا يجوز بحال من الأحوال أن يكلف التلميذ المهني بأي عمل خارج عن نطاق المهنة أو الحرفة التي يتعلمها .

١٤ – يجب على صاحب العمل أو نائبه الذي يقوم بالإعداد المهني أن يعطي هذا الإعداد كل ما يستحقه من عناية وما يتطلبه من مجهود ومن زمن،

وأن يعامل التلميذ المهني معاملة مبنية على أسس تربوية تحقق نجاح الإعداد .

١٥ – كما يجب على والد التلميذ المهني أو ولي أمره أن يتعاون تعاوناً كاملاً مع صاحب العمل أو نائبه الذي يقوم بالإعداد ، وأن يقدم مثل هذا التعاون إلى المدرسة المهنية التي يتابع فيها التلميذ المناهج الثقافية والمهنية التي تتصل بالحرفة التي يعد نفسه لها .

١٦ – إذا حدث من الأمور ما يؤدي إلى إلغاء الإعداد المهني وجب على صاحب العمل إخطار الإدارة المختصة مباشرة لكي تعمل هذه الإدارة بدورها على إزالة أسباب الإلغاء أو اعتماد إلغاء العقد نهائياً وإعادة النظر في إجراءات الإعداد والتدريب الخاصة بالتلميذ المهني .

١٧ – بالإضافة إلى حقوق التلميذ المهني في الإجازات الموسمية بمرتب كامل خلال فترة الإعداد والتدريب فإن على صاحب العمل في نهاية فترة الإعداد أن يسجله للامتحان النهائي ، وأن يعطيه فترة من الزمن كإجازة بمرتب كامل لإعداد نفسه لهذا الامتحان ، وأن يضع تحت تصرفه الإمكانات والمعدات التي قد يحتاج إليها في إعداد ما قد يتطلبه الامتحان من مشروعات عملية .

١٨ – يعقد في نهاية فترة الإعداد المهني امتحان كتابي وعملي وشفوي يخول للناجح فيه الحصول على شهادة الكفاءة المهنية ، وحق مزاولة المهنة ، والانضمام إلى صفوف العمال الذين يشتغلون بها ، والتمتع بجميع الحقوق المخولة لهم في مهنتهم ما عدا حق تدريس هذه المهنة ومسؤولية الإعداد المهني .

١٩ – يجوز للعامل إذا أمضى ثلاث سنوات كاملة في مهنته بعد حصوله على شهادة الكفاءة المهنية أن يتقدم لامتحان دبلوم في المهنة يخول له حق تدريسها ومباشرة مسؤولية الإعداد المهني .

٢٠ – تقوم الإدارة المختصة بالإعداد المهني والتدريب بتحضير وتنظيم امتحانات الكفاءة المهنية والدبلوم الفني للأستاذية .

٢١ – تقوم بعض الاتحادات العمالية في بعض البلاد بتشكيل لجان لتحضير وتنظيم الامتحانات النهائية للإعداد المهني على مختلف مستوياتها ، وذلك بعد أخذ موافقة الإدارة المختصة .

ونورد هنا ترجمة لعقد العمل المستخدم في سويسرا ويحكمه قانون الإعداد المهني على مستوى المقاطعة وعلى مستوى الاتحاد . وقد عدّل هذا القانون جملة مرات وأخذ صورته الأخيرة عام ١٩٧٠ ليطابق التوصيات والاتفاقات التي أقرها مكتب العمل الدولي بشأن الإعداد المهني والتدريب :

مقاطعة جنيف – مكتب العمل **إدارة التوجيه والإعداد المهني**

عقد التلمذة المهنية

يعمل هذا العقد من ثلاث نسخ يوقع على كل منها من الأطراف الثلاثة : صاحب العمل والتلميذ المتدرج وولي أمره ، وترسل إلى مكتب العمل الذي يوجه كل نسخة إلى جهة اختصاصها ، كما يخطر المكتب فوراً بأي تعديل في بيانات العقد أو إلغائه .

١ – اسم صاحب العمل أو نائبه الذي يقوم بالإعداد ....

٢ – عنوان صاحب العمل ....

٣ – اسم ولي أمر التلميذ المهني ....

٤ – عنوانه بالضبط ....

٥ – مركزه بالنسبة للتلميذ المهني والد – والدة – وصي ....

٦ – اسم التلميذ المهني ....

مكان ولادته ....

عنوانه بالضبط ....

اسم آخر مدرسة التحق بها .... مدة الدراسة بها من ..... إلى ...

اتفق الأشخاص الثلاثة على ما يأتي :

مادة (١)

يتعهد صاحب العمل أو من ينوب عنه من المؤهلين بقبول التلميذ المهني أحد هذه الأطراف الثلاثة لإعداده المهني في مهنة .... للمدة الرسمية المقررة لهذه المهنة وهي .... سنوات .

ويبدأ الإعداد من .... إلى ....

بما في ذلك مدة التجربة (حد أدنى شهر واحد ، أعلى ٣ أشهر) .

مادة (٢)

ساعات العمل وفق المواد ٩ ، ١٠ ، ٢١ من قانون العمل السويسري والأحكام التي وضعت لتنفيذه وهي :

صيفاً .... ساعة في الأسبوع **شتاءً** .... ساعة في الأسبوع

في الصباح من .... إلى ...... في الصباح من ... إلى ....

بعد الظهر من .... إلى ...... بعد الظهر من ... إلى ....

صباح السبت من .... إلى ...... صباح السبت من... إلى ....

بعد ظهر السبت من .... إلى ...... بعد ظهر السبت من... إلى ....

مادة (٣)

الأجر (وفق المادة ١٨ من قانون المقاطعة خاص بالتوجيه والإعداد المهني

وتشغيل الأحداث بتاريخ ١٥ مارس ١٩٦٩) .
يدفع للتلميذ المهني في الساعة / في اليوم / في الأسبوع / في الشهر / بالفرنكات
السنة الأولى ..... ف السنة الثانية ... ف السنة الثالثة ... ف السنة الرابعة.... ف
..... ف ..... ف .... ف ...... ف

مادة (٤)

السكن والمعيشة (وفق المادة ٣٠ من القانون السابق الذكر في المادة ٣)
يدفع للتلميذ المهني ما يأتي :
للملابس .... فرنكاً للسكن .... فرنكاً
للغذاء .... فرنكاً غيرها .... فرنكاً

مادة (٥)

الإجازات السنوية الإجبارية بأجر :
في عام .... ١٩ أسبوعاً / يوم عمل
في عام .... ١٩ أسبوعاً / يوم عمل
في عام .... ١٩ » / »
في عام .... ١٩ » / »
في عام .... ١٩ » / »
في عام .... ١٩ » / »

مادة (٦)

تأمين الحوادث (إجباري) (وفق المادة ٦٨ فقرة ١ من القانون السابق الذكر)
إذا لم تكن مؤسسة مؤمنة لدى إحدى الشركات بصورة شاملة فإن صاحب

العمل قد قام بتأمين التلميذ المهني المذكور في هذا العقد ضد الحوادث .
بوليصة رقم .... شركة ....
وإن قسط التأمين ضد حوادث العمل على حساب صاحب العمل .
قسط التأمين ضد الحوادث العادية على حساب صاحب العمل/التلميذ المهني .

مادة (٧)

التأمين الصحي (إجباري) (وفق المادة ٦٨ فقرة ٢ من القانون السابق الذكر)
قد تم تأمين التلميذ المهني موضوع هذا العقد تأميناً صحياً يغطي الطبيب والمستشفى والأدوية الطبية أمام شركة ....
ويساهم صاحب العمل في هذا التأمين الصحي بمقدار ....
لا يساهم صاحب العمل في هذا التأمين الصحي قطعاً .

مادة (٨)

رسوم وشروط إضافية .

مادة (٩)

يتعهد كل من الأطراف الثلاثة باحترام نصوص قوانين المقاطعة والاتحاد فيما يتعلق بالإعداد المهني وبالالتجاء للقضاء في أي خلاف يحدث بتنفيذ مواد القانون إلى محاكم المقاطعة .
من ثلاث نسخ .

توقيع صاحب العمل   توقيع التلميذ المهني   توقيع ولي أمر التلميذ المهني

عدد الأشخاص المؤهلين الذين يعملون لدى صاحب العمل بصفة دائمة

في المهنة التي يعد لها التلميذ المهني ....

إذا لم يتولَّ صاحب العمل نفسه بعملية الإعداد المهني فيذكر هنا اسم الشخص المؤهل الذي سيقوم بالعملية .... تاريخ ميلاده ....

إمضاء صاحب العمل

شهادة طبية إجبارية للتلميذ المهني (مادة ٦٦ من القانون السابق الذكر).

الطبيب الموقع على هذا يصرح بأنه كشف على ....

كشفاً شاملاً لكل ما يتصل بالمهنة التي يريد أن يعد نفسه لممارستها وقد وجدته : لائقاً - غير لائق - لممارسة هذه المهنة .

ملاحظات وتوصيات ....

مكان وتاريخ الكشف ....

طابع وإمضاء الطبيب

التدريب المهني :

تتطور تكنولوجيا الصناعة في عالمنا هذا تطوراً سريعاً سواء أكان في طرقها أو في المعدات والآلات التي تستخدم في أداء العمل، وتتخطى بذلك حدود المعرفة والخبرة التي اكتسبها العامل خلال فترة إعداده المهني . وقد استلزم هذا الوضع برامج تدريبية تساعد العامل على ملاحقة التقدم في طرق العمل وعلى التعرف على الحديث من المعدات والأجهزة والآلات التي تستخدم ، بل وأحياناً على التغير الذي يصاحب كل ذلك في صلب الأهداف التي توضع للمهنة .

والحديث عن تطور أهداف المؤسسة يجيي في ذهن الكاتب مرحلة من تاريخ حياة (جاك دالكروز) الذي عاش في منتصف القرن التاسع عشر كمؤلف لنوع خاص من الموسيقى كان هدفها ضبط حركات الأطفال ومن ثم تربية

انعكاساتهم العصبية والعضلية والعقلية، وما لبث مجهوده التربوي هذا أن حاز إعجاب الآباء ورجال التربية ، وانتشرت سمعته إلى خارج البلاد فتكونت لمؤسسته الأصلية بمدينة جنيف فروع في السويد وفي لندن وفي نيويورك ارتفعت في مستواها إلى مستوى المعاهد العليا ورفعت شروط الالتحاق بها، وتطورت مناهج وأهداف هذه المعاهد في النصف الأول من القرن العشرين تطوراً كبيراً، وأصبحت هذه الدراسة مادة إجبارية في المرحلة الابتدائية للتعليم العام يقوم على تدريسها خريجو هذه المعاهد الذين اجتازوا الامتحان النهائي لدبلوم تدريس هذه المادة التي تعرف في سويسرا بمادة الإيقاع ، وفي السويد بمادة التشكيلات ، وفي إنجلترا بمادة الموسيقى والحركة ، وفي أمريكا بمادة تربية الجهاز العصبي .

وتقدم هذه المعاهد خلال الإجازات الصيفية من كل عام مناهج تدريبية تعيد أساتذة هذه المادة إلى مقاعدهم في الفصول الدراسية مرة أخرى للتعرف على الحديث في المادة وأساليب تدريسها .

ومثل هذا الحديث يحيي أيضاً في ذهن الكاتب مجهود منظمة العمل الدولية في الدراسة التي قام بها خبراء هذه المنظمة عام ١٩٥٣ عن الحالة الاقتصادية والاجتماعية بمصر وقتئذ، وكان من جراء هذه الدراسة أن قام بالقاهرة مركز للكفاية الإنتاجية والتدريب المهني ، واختص نشاط هـذا المركز بتنويع وتحسين طرق التدريب ، وما لبث أن تضخم نشاطه فتحول في عام ١٩٥٦ إلى إدارة كاملة الجهاز للكفاية الإنتاجية والتدريب تبعت وزارة الصناعة ، وفي عام ١٩٥٨ أصبح لهذه الإدارة ٢٢ فرعاً في مختلف بلاد جمهورية مصر العربية بها مراكز تدريب يضم كل منها ما بين ٢٥٠ ، ٣٠٠ عاملاً .

برامج التدريب وأهدافها :

لكل مهنة من المهن التي سبقت الإشارة إليها في هذا الباب برنامج للإعداد

والتدريب، بل إن هناك برامج تناسب مستويات العمل في المهنة الواحدة، لذلك فإنه ليس من اليسير الإتيان هنا على تفاصيل برامج التدريب في مختلف المهن، سيما وأنها ترتبط بعوامل عديدة كسوق العمل ونوع الإنتاج وتتحدد حسب أهدافها التي قد تكون واحداً وأكثر ممّا يأتي :

١ – رفع درجة الكفاية الإنتاجية من حيث الكم ومن حيث الكيف .

٢ – تدريج الموظف في سلم الوظائف داخل المؤسسة بعد اجتيازه برامج التدريب التي توضع للوظيفة التي يرقى إليها العامل .

٣ – التعرف على الحديث من الآلات والمعدات والبرامج وطرق ممارسة العمل ومواجهة التقدم السريع الحادث حالياً في العلوم وفي تطبيقاتها العملية .

وتوضع برامج التدريب لمختلف العمليات بواسطة لجان من أشخاص عملوا زمناً طويلاً واكتسبوا خبرة واسعة في العملية المراد التدريب لها ، وقد توضع هذه البرامج لفترات زمنية تختلف من بضعة أيام إلى بضعة أسابيع ،ويقوم على تنفيذها أناس خبروا العملية ذوو شخصية ومكانة تجذب طالب التدريب وتساعده على متابعة البرامج بحرص وعناية .

ولم يقصد بالتدريب يوماً ما أن يقتصر على تأهيل الإحداث وإعطاء الشباب خبرة في ميدان ما ، فهو يمتد إلى تدريب الكبار بقصد رفع مستوى خبرتهم وتحسين درجة مهارتهم وإكسابهم مهارات جديدة لم يسبق لهم معرفتها ، وقد يقوم التدريب في مراكز خاصة به، كما أنه قد يكون تدريباً على العمل يقع خلال وقت العمل وفي مكان العمل يقصد به ترفيع العامل العادي إلى عامل ماهر، والعامل إلى مقدم ومشرف، والمقدم والمشرف إلى وظائف الإدارة..الخ. وقد يكون التدريب بعيداً عن مكان العمل بل وقد يقوم أحياناً في بلد أجنبي،

فهناك العديد من برامج التدريب التي تنظمها هيئة الأمم المتحدة ومنظمة العمل الدولية من بند المساعدات الفنية والتعاون الدولي ويتطلب تنفيذها اختيار الحكومات النامية والمؤسسات التي تقوم بها لمجموعة من الأفراد يدرسون لفترة معينة في بلد آخر . ومثل هذه البرامج عظيمة الفائدة لما تحققه للعمال من خبرة مباشرة داخل المصانع الكبيرة في البلاد النامية ومن التعرف على تنظيم العمليات داخل المؤسسة الواحدة وتحقيق وفرة الإنتاج كماً وكيفاً .

وقد بنى مكتب العمل الدولي نظامه في تطبيق برامج التدريب التي يضعها لمساعدة البلاد النامية على الخطوات الآتية :

أولا : ابتعاث خبير أو أكثر ، قد يكون من بين موظفي المكتب ، وقد يؤجر خصيصاً لمهمة قصيرة المدى ، يزور خلالها البلد الذي يراد تطبيق برامج التدريب فيه ليدرس مع المسؤولين نوع ودرجة التدريب المطلوب .

ثانياً : يعمل المكتب متعاوناً مع الحكومة على إنشاء مركز تدريب في مكان ما بالبلد، ويمد المكتب بالأخصائيين في شؤون التدريب لوضع وتنفيذ برامجه .

ثالثاً : يترك المكتب للحكومة مهمة إدارة المركز بعد فترة زمنية يتحقق معها تكوين الأخصائيين المحليين وإمكان ترك العملية بأكملها للإدارة المحلية .

وكما حدث ذلك في مصر عام ١٩٥٣ حدث أيضاً في السودان عام ١٩٥٦ حين أقام مكتب العمل الدولي بالتعاون مع حكومة السودان برنامجاً ضخماً للتدريب يهدف إلى رفع درجة المهارة ، وأنشأ المكتب متضامناً مع الحكومة مركزاً للتدريب بمدينة الخرطوم استكملت معداته في عام ١٩٥٩، وبلغ عدد من أنجزوا تدريبهم به بين عام ١٩٥٩ وعام ١٩٦٣ ألفين وأربعمائة عامل. وتوسعت الحكومة بعد ذلك فأنشأت مراكز أخرى في بلاد السودان تقوم على تدريب مدرسي مواد الصناعة والزراعة والتجارة والعمال والمقدمين والمشرفين .

وهدف التدريب على المستوى الدولي، كهدفه على المستوى القومي وعلى مستوى المؤسسة، هو تدعيم الصناعة وتحسين مستوى الإنتاج كماً وكيفاً، والسبيل إلى ذلك هو اكتساب المهارات وتنميتها عن طريق التدريب في جميع ميادين العمل الزراعي والصناعي والتجاري تدريباً توضع برامجه على أسس الحاجة التي تقوم بالبلاد ومستوى الثقافة والخبرة والمهارة الذي يمكن أن تتصف به القوة العاملة المحلية .

تدريب المديرين :

ولعل أخطر وأهم عمليات التدريب التي يعنى بها في الدول النامية هي عمليات التدريب التي توضع لمديري المؤسسات ، والذي يحدث عادة في البلاد التي تدخل في دور التصنيع أن تعتمد على توجيه خبير أجنبي قد يستدعى مباشرة، أو عن طريق حكومة صديقة، أو عن طريق منظمة العمل الدولية على حساب المساعدة الفنية. وعمل مثل هذا الخبير هو في جميع الحالات توجيه محدود بمدة معينة يجب أن يعدّ خلالها من يتسلم القيادة من بين الوطنيين بعد أن يكون قد اكتسب درجة المهارة التي يتطلبها عمل المديرين .

ولعل عملية التدريب التي قامت بها منظمة العمل الدولية في الهند عام ١٩٥٢ تعد من أكبر العمليات لما ترتب عليها من توسع ضخم في الإنتاج ، ذلك أن مجموعة الخبراء التي أرسلها مكتب العمل الدولي عام ١٩٥٢ قد رسمت برامج تدريب على مدى واسع في الصناعات الهندسية وبعض صناعات النسيج المختارة . وفي نهاية عام ١٩٥٣ أقامت الحكومة مركزاً للكفاية الإنتاجية وطلبت إلى مكتب العمل الدولي الاستمرار في مساعدة هذا المركز فنياً . وفي عام ١٩٥٤ أرسلت مجموعة أخرى من الخبراء بدأت أعمالها بتوعية العمال وأصحاب العمل بأهمية التدريب ومن ثم الكفاية الإنتاجية، وتبع ذلك بعثات أخرى من مكتب العمل

في عامي ١٩٥٥ ، ١٩٥٦ كانت مهمتها وضع وتنفيذ برامج تدريبية على مستوى الإدارة لخدمات النقل تبعتها برامج أخرى عام ١٩٥٧ للمقدمين والمشرفين . وفي عام ١٩٥٨ أنشأت الحكومة المجلس القومي للإنتاج تابعاً لوزارة الصناعة. وألحقت به خبيراً من مكتب العمل الدولي ، وفي عام ١٩٦٠ وضع برنامج تدريبي على مستوى القمة في الإدارة عقد في البنغال وحضره المديرون التنفيذيون لعدد كبير من الصناعات .

وأمثال هذه البرامج التي وضعت للتدريب على مختلف مستويات الإدارة قد وضعت في أعوام متتالية للأرجنتين وكامبوديا والعراق وكوريا والباكستان وبولندا وتايلاند وتونس والجمهورية العربية المتحدة ، ويمكن طلبها من قسم الإدارة بمكتب العمل الدولي في جنيف أو من وزارات العمل والصناعة بهذه البلدان .

وتدريب الإدارة على مستوى القمة هو أهم عمليات التدريب في المؤسسات الناجحة ، ذلك أن الإدارة الحسنة تضمن قيام ظروف حسنة للعمل، وتدريباً أفضل للعمال ، وأجراً أكثر جزاءاً وعلاقات إنسانية وصناعية ناجحة ، وبالتالي أفضل في الكم وفي الكيف على السواء .

ولضمان تحقيق ذلك فإن برامج التدريب على مختلف مستويات الإدارة يجب أن تشمل التخطيط والعلاقات الصناعية العامة والخاصة ومشاكل العمل والتشريع العمالي والتوفيق والتحكيم والمساومة الجماعية من النواحي النظرية والعملية. وقد اكتسبت الدول النامية الكثير من الخبرة بفضل عدد من الخبراء الذين قدموا إليها من البلاد المتقدمة في الصناعة، وكان لهم فضل كبير في تطوير الصناعة في بوليفيا وسيلان والباكستان وتركيا وفيتنام في السنوات الأخيرة .

وفي هذا كله خير مثال للتعاون الدولي وأثره في كيان الدول الحديثة الاستقلال والذي وصفه (دافيد مورس) مدير عام مكتب العمل الدولي حتى

عام ١٩٧٠ في تقريره السنوي عام ١٩٦٠ بما يأتي :

« الاستقلال القومي والتعاون الدولي هما ظاهرتان متلازمتان في التطورات الدولية ، لذلك كانت هيئة الأمم ومنظماتها المتخصصة محط أنظار الشعوب التي عملت لاستقلال بلادها . ومما لا شك فيه أن بقاء الاستقلال الحقيقي للوحدات القومية في وسط عالم تركزت فيه القوى بالصورة التي نراها اليوم لم يكن ليتوفر لولا قيام التشاور والتعاون الذي حققته المنظمات العالمية » .

وفيما يلي ترجمة عربية للتوصية رقم ٥٧ التي وضعها مؤتمر مكتب العمل الدولي الذي عقد في مدينة جنيف من ٨ إلى ٢٨ يونيو عام ١٩٣٩ لدورته الخامسة والعشرين :

التوصية (٥٧)

الخاصة بالتدريب المهني

المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية

المنعقد بجنيف في ٨ حزيران (يونيو) ١٩٣٩

في دورته الخامسة والعشرين بدعوة من مجلس إدارة مكتب العمل الدولي

بما أنه قرر الأخذ ببعض الاقتراحات الخاصة بالتدريب المهني وهو الموضوع الأول بجدول أعمال هذه الدورة .

وبما أنه قرر أن تصاغ هذه المقترحات في قالب توصية، قد وافق في السابع والعشرين من حزيران (يونيو) سنة ١٩٣٩ على التوصية الآتية التي يطلق عليها « التوصية الخاصة بالتدريب المهني سنة ١٩٣٩ » .

وبما أنه قد سبق لمؤتمر العمل الدولي أن عالج جزئياً هذه المسألة، بأن قرر في دورته الثالثة ١٩٢١ الأخذ بتوصية للنهوض بالتعليم الزراعي الفني ، وقرر

في دورته الثالثة والعشرين اتخاذ توصية بشأن التعليم المهني (البناء) سنة ١٩٣٧ .

وبما أن المؤتمر قد اقترح في دورته التاسعة عشرة العمل عن طريق الموافقة على توصية بشأن البطالة (الشبان) سنة ١٩٣٥ على تعميم الإجراءات الخاصة بالتدريب المهني ، وأنه تقرر نتيجة لقرار اتخذ في هذه الدورة قيد موضوع التدريب المهني للعمال بمختلف مظاهره بجدول أعمال المؤتمر .

وبما أنه من المرغوب فيه إيجاد نظام فعال للتدريب المهني خدمة للعمال وأصحاب العمل وللمجتمع بصفة عامة .

وبما أن التطور السريع للهيكل الاقتصادي والظروف الاقتصادية لمختلف البلاد ، وكذا التغييرات المتواصلة لطرق الإنتاج واتساع الفكرة ذاتها للتدريب المهني باعتباره عنصراً من عناصر التقدم الاجتماعي والثقافة العامة للعمال ، قد أدى في كثير من البلدان إلى معاودة بحث المسألة بحثاً عاماً ، وأثارة الرغبة العامة في إعادة تنظيم التدريب المهني على أساس مبادىء أكثر تمشياً مع الحاجات الراهنة .

ولما كان الوقت (والحالة هذه) مناسباً بنوع خاص للتعبير عن مبادىء وقواعد يجب على كل عضو تطبيقها في أراضيه مع مراعاة الحاجات الخاصة بكل قطاع من قطاعات اقتصاده القومي وجميع المهن وعادات البلاد، مع التحفظ فيما يختص بالإجراءات الأخرى الخاصة التي يتطلبها التدريب المهني في غير ذلك من مجالات النشاط كالزراعة والنقل البحري .

فإن المؤتمر يوصي بما يأتي :

الجزء الأول – تعاريف

١ – في مفهوم هذه التوصية :

أ – تعني عبارة « التدريب المهني » جميع أنواع التدريب التي

تؤدي إلى اكتساب معلومات فنية ومهنية أو تنميتها سواء أجرى هذا التدريب في المدرسة أم في مكان العمل .

ب- تعني عبارة « التعليم الفني والمهني » التعليم النظري ، والعملي على اختلاف درجاته في المدارس لأغراض التدريب المهني .

ج - تطلق عبارة « التلمذة » على كل نظام يتعهد صاحب العمل بموجبه باستخدام حدث ،وأن يعلمه أو أن يكلف غيره تعليمه حرفة ما تعليماً منتظماً في فترة زمنية تعين مقدماً ويكون فيها (الصبي) مرتبطاً بالعمل في خدمة صاحب العمل هذا .

الجزء الثاني - التنظيم العام

٢ - أ - على جميع المنظمات الرسمية والخاصة التي تعنى بالتدريب المهني في كل بلد أن تنسق نشاطها وتنميه على أساس برنامج شامل بدون الإضرار بملكية التصرف الشخصي وروح الانسجام مع حاجات مختلف الصناعات ومختلف المناطق أو الجهات .

ب- يكون هذا البرنامج متمشياً مع :

١ - المصالح المهنية ، والثقافية ، والأدبية للعامل .

٢ - حاجات الأيدي العاملة في المشروعات .

٣ - المصلحة الاقتصادية والاجتماعية عامة .

ج - يحسن أيضاً مراعاة العوامل الآتية عند وضع هذا البرنامج :

١ - درجة التعليم العام وكذا درجة التدريب المهني والاختيار .

٢ - تطور الأساليب الفنية ونظام العمل في المشروعات .

٣ - حالة سوق العمل واتجاهات تطورها .

٤ – السياسة الاقتصادية القومية .

د – ينهض التنسيق والتقدم المشار إليهما في الفقرة (أ) على مستوى قومي بالتعاون المنظم بين السلطات المعنية بمختلف أوجه المشكلة المذكورة في الفقرتين (ب)، (ج) وبين الأطراف المعنية، بما في ذلك على وجه أخص المنظمات المعنية لأصحاب العمل والعمال .

الجزء الثالث – الإعداد للتأهيل المهني

٣ – أ – يتلقى جميع الأحداث ، في نطاق التعليم الإلزامي الموجه كلياً نحو التكوين العام ، دروساً تحضيرية تنمي فيهم مفهوم العمل اليدوي وتذوقه واحترامه، تلك المزايا التي لا بد منها للتكوين العام والتي من شأنها تسهيل توجيههم مستقبلاً .

ب – يكون من أهم أهداف الفترة التحضيرية المرغوب فيها أن تنمي عند الحدث حسنَ النظر ومهارة اليد عن طريق إنجاز بعض الأشغال العملية، على أن تتمشى هذه الأشغال من حيث أهميتها وطبيعتها مع الأهداف العامة للتعليم الإلزامي . وتراعى في وضع منهج هذه الأعمال طبيعة الصناعات الرئيسية في الجهة أو في الأقاليم مع تجنب كل ما له صفة التدريب المهني .

ج – تكون مدة الإعداد سنة على الأقل وتبدأ على الأكثر في سن الثالثة عشرة وتمتد حتى انتهاء الدراسة الإلزامية .

٤ – أ – تمهيداً لتأهيل الحدث مهنياً ، وتسهيلاً لاختيار الأيدي العاملة في المستقبل، يحسن تهيئة الفرص للأحداث المرشحين لمهن تتطلب فترة طويلة للتدريب المهني ، وبالأخص الذين يتأهبون لقضاء

فترة تمرين يكتسبون فيها خبرة أولية وتكون بمثابة فترة انتقال بين التعليم العام والتكوين المهني .

ب- يجري الإعداد بعد انتهاء مدة الدراسة الإلزامية ، بيد أنه من الممكن أن يكون ذلك في السنة الأخيرة لتلك الدراسة إذا كان التشريع المعمول به في البلد المعني يحدد الرابعة عشرة على الأقل كأقصى سن لها .

جـ- يجب أن يتمشى الإعداد مع نوع المهنة ومع سن الأحداث وتعليمهم .

د - يجب إفساح مكان هام في البرامج للمواد العملية، وإن كان من غير المرغوب فيه أن تؤثر في الدروس النظرية والتعليم العام، بل يجب أن ينظم التعليم العملي والتعليم النظري بحيث يتساندان، كما يجب أن يهدف الإعداد الأولي إلى معرفة أية مهنة من بين جملة مهن تصلح لكل تلميذ، فيكون لها تكويناً تاماً وذلك بإنماء مؤهلاته الفعلية واليدوية دون المبالغة في التخصص . وأخيراً يجب ترتيب التعليم العملي والنظري بحيث يتحقق التكامل بين الإعداد الأولي والتدريب المهني اللاحق له .

الجزء الرابع - التعليم الفني والمهني

٥ - أ - على كل بلد أن ينشئ مجموعة من المدارس تماشي في عددها وتوزيعها الجغرافي وبرامجها الحاجات الاقتصادية لكل منطقة أو جهة فيجد فيها العمال فرصة كافية لإنماء مداركهم الفنية والمهنية .

ب- تتخذ الإجراءات اللازمة حتى لا يكون الانكماش الاقتصادي

وما يتبعه من صعوبات مالية سبباً في انتقاص برامج التدريب الفني والمهني انتقاصاً من شأنه عرقلة تعبئة الأيدي العاملة في المستقبل. ومن المستحسن (بنوع خاص) النظر في منح إعانات للمدارس القائمة وإنشاء دروس خاصة لسد نقص إمكانات التدريب المهني في المشروعات بسبب البطالة.

جـ - في البلاد التي لم يتوافر فيها بعد العدد الكافي من المدارس المهنية والفنية يحسن أن تتحمل المشروعات الهامة التي يسمح مركزها بذلك نفقات تدريب عدد من العمال الأحداث بنسبة مجموع هيئة المستخدمين.

٦ - أ - يكون القبول في المدارس المهنية والفنية مجاناً.

ب- يجب تسهيل الالتحاق بهذه المدارس وفقاً للظروف عن طريق المساعدة المادية، كتقديم وجبات طعام مجانية وتوريد الثياب وأدوات العمل بالمجان أو بأجور مخفضة أو تقديم منح مدرسية.

٧ - أ - يجب تنظيم الدروس على عدة درجات من شأنها أن تسد فيما يختص بكل فرع من فروع النشاط الاقتصادي حاجات تدريب:

١ - هيئة موظفي التنفيذ.

٢ - هيئة موظفي الدرجات المتوسطة.

٣ - هيئة المديرين.

ب- تنسق مناهج التدريس في مختلف المدارس ومختلف الدرجات بحيث يسهل الانتقال من معمل إلى آخر. ويفتح المجال للتلاميذ ذوي المؤهلات البارزة، والمعلومات اللازمة للانتقال من درجة إلى أخرى بما في ذلك الالتحاق بالتعليم الفني العالي على المستوى الجامعي أو غير ذلك.

٨ – توضع مناهج المدارس الفنية والمهنية بحيث تصون قابلية العمال لمواجهة الالتزامات المهنية مستقبلاً، فتهدف هذه المناهج بنوع خاص إلى :

أ – تكوين التلاميذ في السنين الأولى تكويناً أساسياً والامتناع عن التمادي في التخصص المبكر .

ب– تنمية معارف التلميذ النظرية المتصلة بالمهنة .

٩ – أ – في جميع مراحل التعليم الفني والمهني يجب إفراد مركز خاص للثقافة العامة بأنواعها، ولتعليم المسائل الاجتماعية في مناهج المدارس ذات الدوام الكامل . وكذا في مناهج المدارس ذات الدوام المحدود بقدر ما يسمح به وقتها طالما لا يتعدى الأمر دروساً خاصة تعطى للبالغين لمدة قصيرة .

ب– تتضمن المناهج دروساً في التدبير المنزلي يتلقاها الأحداث إلزامياً أو اختيارياً حسب الظروف .

١٠ – أ – يكون للعمال من النوعين (الذكور أو الإناث) حق متساوٍ في الالتحاق بمعاهد التعليم الفني والمهني على شرط ألاّ يلزم الإناث بالدأب على أعمال محرمة عليهم قانوناً لأسباب صحية، بيد أنه يجوز تنظيم فترة قصيرة للتدريب على مثل هذه الأعمال .

ب– تتاح فرص كافية للتدريب المهني في المهن التي تقوم بها النساء بنوع خاص بما في ذلك أنواع المهن والنشاطات المنزلية .

الجزء الخامس – التدريب المهني قبل الاستخدام وأثناءه

١١ – أ – يجب تدريب الشبان مهنياً في المدارس ذات الفصول الكاملة قبل استخدامهم إذا كانت ظروف المهنة، أو النظم الفنية للمشروع،

أو العادات المهنية، أو الظروف المحلية لا تسمح بتدريبهم تدريباً كافياً أثناء الخدمة .

ب- إذا تم للشبان التدريب المهني بالشروط الوارد ذكرها في الفقرة السابقـــة ، فيجب أجراء التدريب العملي في بيئة تشبه (ما أمكن) تلك التي تسود المشروع، كما يجب إكمال التدريب (كلما سمحت الظروف بذلك) بقضاء فترات تمرين في مكان العمل .

جـ - إذا جرى التدريب المهني أثناء الاستخدام فإنه يحسن إعداد معامل خاصة بذلك لمواجهة حاجات التمرين العملي (إذا ما سمحت بذلك ظروف المشروعات) سواء أكان ذلك من ناحية أهميتها أم من ناحية نظامها .

١٢ - أ - تهيأ لجميع العمال، سواء أكانوا قد تلقوا تدريباً مهنياً قبل استخدامهم أم لم يتلقوا، الفرصة لتنمية معارفهم الفنية والمهنية بالالتحاق بفصول دراسية ذات دوام جزئي .

ب- تعطى هذه الدروس في معاهد قريبة (ما أمكن) من مركز المشروع أو من منازل العمال .

جـ - يجب أن تحقق هذه الفصول مطالب :

١ - العمال تحت التمرين .

٢ - العمال الأحداث ممّن يحسن تسهيل التحاقهم بعمل أهم .

٣ - العمال المتقدمين في السن الذين يرغبون في الحصول على صفة مهنية معينة أو التوسع في معارفهم الفنية والمهنية وتنميتها .

د – يضم الدوام الجزئي المخصص للدروس التكميلية إلى يوم العمل العادي بالنسبة للعمال تحت التمرين ولصغار العمال إذا ما فرض عليهم الالتحاق بها .

الجزء السادس – إجراءات التنسيق والإعلام

١٣ – يقوم تعاون وثيق بين المدارس الفنية والمهنية وبين الصناعات وغير ذلك من أنواع النشاط. ويتم ذلك بنوع خاص باشتراك عدد من أصحاب العمل والعمال في مجالس إدارة المدارس أو الهيئات الاستشارية القائمة لدى المدارس .

١٤ – أ – تنشأ لجان استشارية محلية أو إقليمية تحقيقاً للتعاون بين هيئات التعليم الفني والمهني والمكاتب العامة للتخديم والمنظمات المعنية، وبالأخص منظمات أصحاب العمل والعمال، وبين السلطات المختصة .

ب– يكون من عمل هذه اللجان إسداء النصح إلى السلطات المختصة في الموضوعات الآتية :

١ – تشجيع وتنسيق ما يتخذ من إجراءات في النطاقين الرسمي والخاص تحقيقاً للتدريب المهني والتوجيه المهني ، وتحقيقاً لعملية الاختيار في الجهة أو المنطقة المعنية .

٢ – وضع مناهج للدروس وتحقيق انسجامها مع الظروف المتقلبة المترتبة على تطبيقها عملياً .

٣ – ظروف العمل في المدارس الفنية والمهنية وفي المشروعات بالنسبة للشبان الذين يدربون مهنياً .

هذا وعلى وجه الخصوص الإجراءات التي تستهدف ضمان ما يأتي :

أ - أن يكون العمل الذي يقومون به محدوداً إلى درجة معقولة، وأن تكون له الصفة التربوية .

ب- ألاّ يكون المقصود من عمل التلاميذ في المدارس الفنية والمهنية الحصول على كسب اقتصادي .

١٥ - أ - تتخذ الترتيبات اللازمة لتزويد المختصين بمعلومات عن المهن التي يمكن للشبان أن يتدربوا عليها لأنها تتمشى مع ميولهم ومؤهلاتهم وعن ظروف التدريب عليها، وفي التسهيلات التي قد تساعدهم على ذلك، وعن المجال الذي يفتحه أمامهم كل نوع من أنواع التدريب بالنسبة لاستخدامهم وعملهم مستقبلاً، عن طريق كتب ومقالات توضع في متناول أيديهم،وعن طريق الاستماع إلى محاضرات،وتتبع بعض الأشرطة (الأفلام) وبعض الإعلانات وزيارة بعض المشروعات والمعارض . . . .

ب- تساهم في هذا النشاط الإعلامي المدارس الابتدائية والثانوية وكذا مكاتب التوجيه المهني والمكاتب العامة للتخديم وهيئات التعليم الفني والمهني .

الجزء السابع - شهادات ومبادلات

١٦ - أ - يجب تحديد درجات للعلوم الفنية والمهنية التي يجب توافرها في الامتحانات النهائية بحيث تتساوى بالنسبة لمهنة واحدة، وعلى جميع الدول أن تعترف بالشهادات التي تمنح للناجحين في هذه الامتحانات .

ب— من المرغوب فيه أن تساعد المنظمات المهنية أصحاب العمل والعمال والسلطات المختصة في الإشراف على هذه الامتحانات .

جـ — للأشخاص من النوعين (الذكور والإناث) حق مماثل في الحصول على ذات الشهادات المثبتة لتلقي العلوم ذاتها .

١٧ — أ — من المرغوب فيه تبادل التلاميذ والمدربين على نطاق إقليمي وقومي ودولي تمكيناً لذوي الشأن من توسيع مداركهم وخبرتهم .

ب— على المنظمات المهنية لأصحاب العمل والعمال أن تتعاون ما أمكن في تنظيم عمليات هذا التبادل .

الجزء الثامن — هيئة التدريس

١٨ — أ — ينتخب الأساتذة المكلفون بإلقاء الدروس النظرية من بين الحاصلين على شهادات التعليم الجامعي أو الفني أو مدارس المعلمين عموماً. ويشترط أن تتوافر لديهم معلومات عملية عن نوع النشاط الذي يمهد له تعليمهم، أو أن يحصلوا على هذه المعلومات إذا كانت تنقصهم .

ب— ينتخب الأساتذة المكلفون بإلقاء دروس عملية من بين الذين يمارسون هذا العمل، ويجب أن تتوافر فيهم الخبرة الواسعة في المادة التي يدرسونها والشروط اللازمة فيما يختص بالناحية النظرية وبالثقافة العامة .

جـ — يتلقى الأساتذة المنتخبون في دائرة الصناعة والتجارة تدريباً خاصاً لإنماء قدراتهم على التعليم، وإذا لزم الحال لإنماء معلوماتهم النظرية وثقافتهم العامة .

١٩ — تؤخذ القواعد الآتية بعين الاعتبار لتحسين مؤهلات الأساتذة ولتجديد

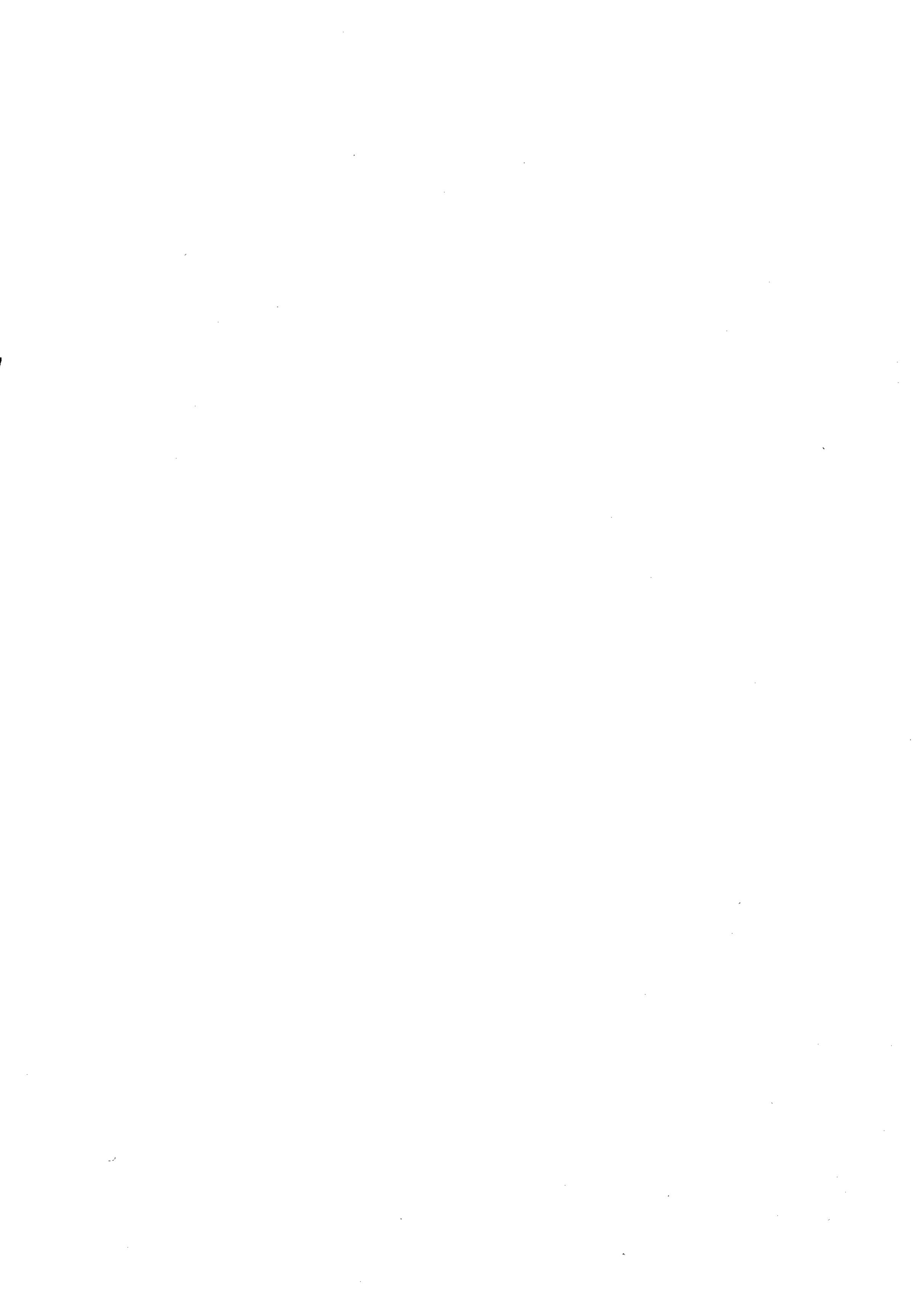
معلوماتهم تمشياً مع التطورات الحديثة :

أ — إنشاء علاقات مثمرة بين المشروعات والأساتذة المكلفين بإعطاء دروس عملية ، ويكون ذلك (بنوع خاص) عن طريق فترات تمرين منتظمة .

ب— تنظم معاهد التعليم دروساً خاصة يلحق بها الأساتذة فرادى (إذا أرادوا) ، كما تنظم (لمدة قصيرة) في العطلة المدرسية برامج دراسية يلتحق بها عدد من الأساتذة .

جـ — تمنح في بعض الأحوال الخاصة منح للسفر ولإكمال الدراسة أو الإجازات خاصة سواء أكانت مدفوعة الأجر أم لا .

٢٠ — لتحقيق التعاون بين بعض المشروعات والسلطات المدرسية يرجى تعيين بعض الأشخاص — ممن يشغلون وظائف في الصناعة أو التجارة — كمدرسين في المدارس ذات الدوام الجزئي لتدريس فروع خاصة من التعليم .



بعض المراجع التي تتصل بموضوع هذا الجزء من كتاب علم الأفراد

1 — International Labour Review, I.L.O. Geneva.

2 — Recommendations and Conventions of the I.L.O. Annual Conferences from 1919 to 1949.

3 — Business Administration by Hiner, Longmans.

4 — Integrating the individual and the organisation Wiby 1964.

5 — F.W.Taylor Scientific Management Harper 1964.

6 — National Institute of Industrial Psychology « The Foreman ». 1951.

7 — National Institute of Industrial Psychology - « The Place of the Foreman in Management ». 1957.

8 — Fayol, « General and Industrial Management » Pitman, 1949.

9 — Fraser and Bridges « The Industrial Supervisor », 1964.

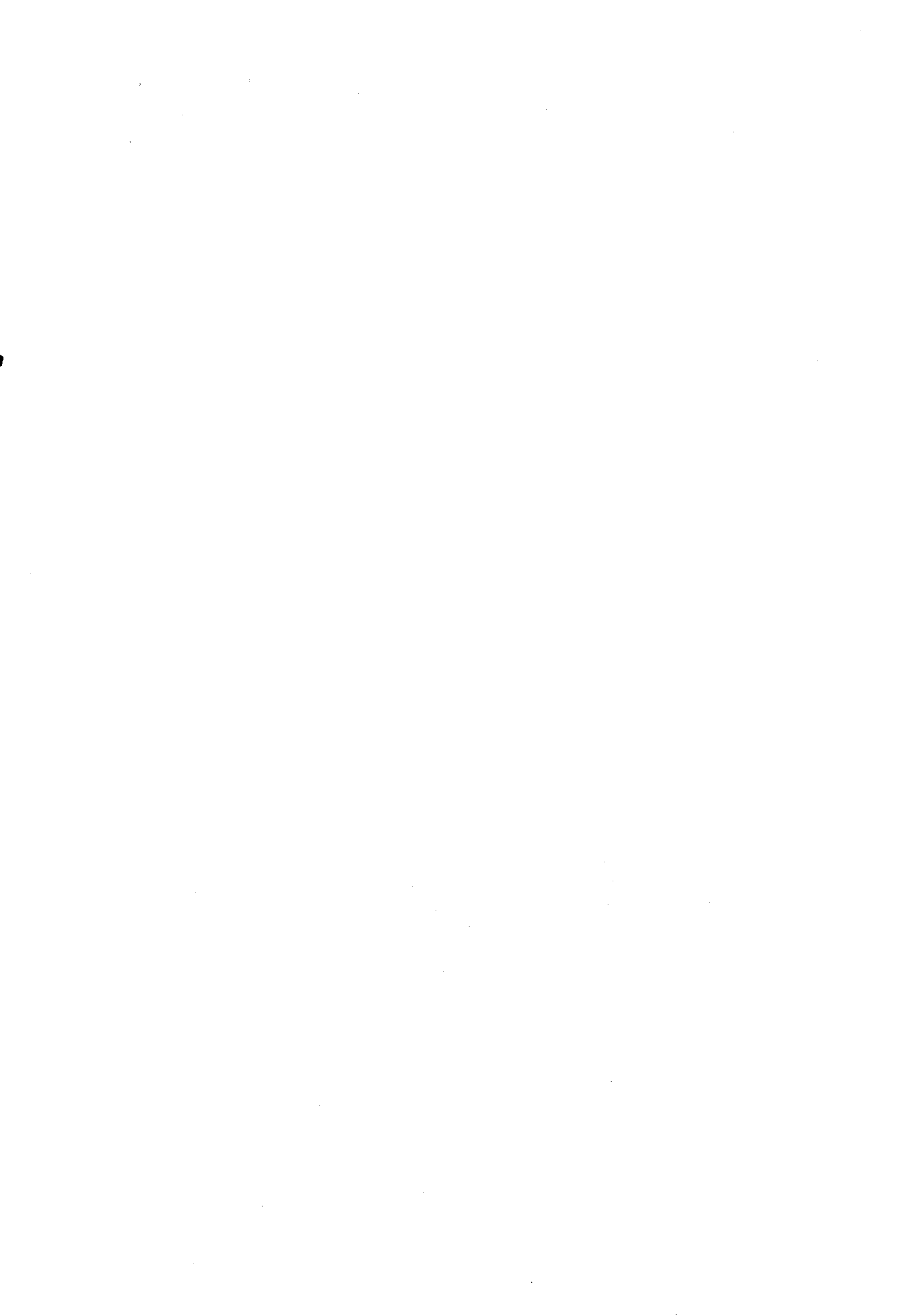
10 — Burns and Stalkes. « The Management of Innovation » Tavistock Publications, 1961.

11 — Mc Gregor, « The Human Side of the Enterprise ». Mc Graw Hill, 1960.

12 — I.L.O. « The Enterprise, Factors affecting its Operation » I.L.O. Geneva 1965.

13 — Publications of the Ministry of Labour, Kingdom of Saudi Arabia.

14 — Publications of the Ministry of Eduçation, Kingdom of Saudi Arabia.



المحتويات

الباب الثالث

الباب الرابع

الباب الخامس

الباب السادس

الباب السابع

الباب الثامن